

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUDIMILLA ALVES MENDES

**FATORES ASSOCIADOS À RETENÇÃO E À INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE
ENTRE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z: REVISÃO INTEGRATIVA DA
LITERATURA INTERNACIONAL (2020-2025)**

UBERLÂNDIA - MG

2026

LUDIMILLA ALVES MENDES

**FATORES ASSOCIADOS À RETENÇÃO E À INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE
ENTRE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z: REVISÃO INTEGRATIVA DA
LITERATURA INTERNACIONAL (2020-2025)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Corpo Docente da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Marcia Mitie Durante Maemura

UBERLÂNDIA - MG

2026

LUDIMILLA ALVES MENDES

**FATORES ASSOCIADOS À RETENÇÃO E À INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE
ENTRE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z: REVISÃO INTEGRATIVA DA
LITERATURA INTERNACIONAL (2020-2025)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Uberlândia, 31 de julho de 2026.

Banca Examinadora:

Prof(a). Dr(a). Marcia Mitie Durante Maemura (orientadora)

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos (UFU)

Prof(a). Dr(a). Janaína Maria Bueno (UFU)

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo estímulo, carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser meu apoio e minha força durante toda esta jornada. À minha família e amigos, por estarem presentes ao longo desta caminhada. À minha mãe, pelo amor infinito e por ser meu maior suporte em todos os dias desta jornada. Ao meu pai (em memória), cuja partida precoce durante o curso foi minha maior dor, mas sua memória é minha maior motivação. Ao meu filho, por ser minha maior inspiração e a razão de cada um dos meus esforços. Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso. Obrigada a todos.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores associados à retenção e à rotatividade de trabalhadores da Geração Z em diferentes países, contemplando estudos desenvolvidos em contextos organizacionais internacionais, por meio de uma revisão integrativa da literatura. A pesquisa foi desenvolvida a partir de artigos científicos publicados entre 2020 e 2025, localizados no Portal de Periódicos CAPES, cuja escolha se deve à sua ampla abrangência e à possibilidade de acesso a diferentes bases de dados, proporcionando maior alcance na identificação de estudos pertinentes ao tema, utilizando os descritores "*Generation Z*" AND "*turnover*". Os resultados foram organizados em quatro macrocategorias temáticas: liderança, comprometimento organizacional e pertencimento; equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção; ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e *employer branding*; e motivação, estresse ocupacional e fatores psicológicos. Conclui-se que a compreensão desses aspectos pode subsidiar práticas de gestão de pessoas voltadas à redução da rotatividade de profissionais da Geração Z e contribuir para o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Geração Z; Rotatividade; Retenção de trabalhadores; Gestão de pessoas; Revisão integrativa da literatura.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the factors associated with the retention and turnover of Generation Z workers in different countries, encompassing studies conducted in international organizational contexts through an integrative literature review. The research was based on scientific articles published between 2020 and 2025, retrieved from the CAPES Periodicals Portal, which was selected due to its broad coverage and the possibility of accessing different databases, providing greater reach in identifying studies relevant to the topic, using the descriptors "Generation Z" AND "turnover". The results were organized into four thematic macro-categories: leadership, organizational commitment and sense of belonging; work-life balance and retention; work environment, career development and employer branding; and motivation, occupational stress, and psychological factors. It is concluded that understanding these aspects can support human resource management practices aimed at reducing turnover among Generation Z professionals and contribute to the development of research on the topic.

Keywords: Generation Z; Turnover; Employee Retention; People Management; Integrative Literature Review.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma com os resultados da seleção dos artigos no período de 2020 a 2025).....	21
Figura 2 – Processo de análise temática dos estudos selecionados.....	24
Quadro 1 – Fases da análise temática estabelecida, segundo Braun e Clarke (2006).....	22
Quadro 2 – Caracterização dos estudos selecionados para a revisão integrativa.....	24
Quadro 3 – Caracterização metodológica dos estudos e temas identificados.....	26
Quadro 4 – Estudos incluídos nos temas identificados: liderança, comprometimento organizacional e pertencimento organizacional.....	29
Quadro 5 – Estudos incluídos nos temas identificados: equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção.....	30
Quadro 6 – Estudos incluídos nos temas identificados: ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e <i>employer branding</i>	31
Quadro 7 – Estudos incluídos nos temas identificados: motivação, estresse ocupacional e fatores psicológicos.....	33
Quadro 8 – Estudos incluídos na categoria temática motivação, estresse ocupacional e fatores psicológicos.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AT	Análise Temática
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Gestão de Pessoas no contexto atual	13
2.2. Geração Z: características e comportamento no mercado de trabalho	14
2.3. Rotatividade e retenção de profissionais	17
2.4. Ambiente de trabalho e oportunidade de desenvolvimento.....	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1 Identificação e codificação do <i>corpus</i> de pesquisa	22
3.2 Definição dos temas identificados.....	23
4. RESULTADOS.....	24
4.1. Interpretação dos temas identificados	24
4.2. Apresentação e análise da dados.....	24
4.3 Liderança, comprometimento organizacional e pertencimento organizacional	27
4.4. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção	29
4.5 Ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e employer branding	31
4.6 Motivação, estresse ocupacional e fator psicológico	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
6. REFERÊNCIAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

A chegada da Geração Z (indivíduos nascidos entre os anos de 1995 e 2012) ao mercado de trabalho trouxe novos desafios para as organizações, especialmente no que se refere à gestão e à retenção de talentos. Atualmente ela já representa a maioria dos estudantes universitários e recém-formados em vias de ingressar nas organizações (Maloni; Hiatt; Campbell, 2019). A redução das taxas de natalidade e a crescente demanda por profissionais qualificados aumentam a disputa por talentos, tornando a retenção desses trabalhadores um desafio para as organizações (Maloni; Hiatt; Campbell, 2019). A retenção de colaboradores jovens mostra-se baixa, uma vez que os profissionais dessa coorte geracional tendem a deixar seus empregos em um ritmo mais acelerado do que os trabalhadores mais velhos (Maloni; Hiatt; Campbell, 2019).

De acordo com Parry e Urwin (2011), as diferenças geracionais nos valores de trabalho influenciam a gestão de pessoas, possuindo o potencial de causar sérios conflitos no ambiente corporativo. Maloni, Hiatt e Campbell (2019) destacam que a incompatibilidade (mismatch) entre os valores da Geração Z e o ambiente organizacional pode gerar insatisfação no trabalho, favorecendo o aumento da rotatividade. Assim, compreender as diferenças geracionais auxilia as organizações na elaboração de práticas de gestão de pessoas mais alinhadas às expectativas da Geração Z, favorecendo sua permanência no ambiente de trabalho.

No Brasil, ao analisar os indicadores laborais através dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2026), apontam que a taxa de desocupação geral no país situou-se em 6,1% no primeiro trimestre de 2026. No entanto, o cruzamento desses dados por faixas etárias revela uma disparidade: No Brasil, ao analisar os indicadores laborais através dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2026), observa-se que a taxa de desocupação geral no país situou-se em 6,1% no primeiro trimestre de 2026. No entanto, o cruzamento desses dados por faixas etárias revela uma disparidade: a taxa de desemprego atinge 25,1% entre os jovens de 14 a 17 anos e se mantém em 13,8% na faixa de 18 a 24 anos, que compreende o núcleo de ingresso da Geração Z no mercado de trabalho, portanto, além das barreiras de inserção, os profissionais recém-ingressos enfrentam um mercado de trabalho marcado por desafios de acesso ao emprego e estabilidade. Portanto emerge a seguinte questão de pesquisa: quais fatores estão associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z no contexto organizacional, segundo a literatura científica internacional? Para responder a essa questão, este estudo tem como objetivo geral analisar, por meio de uma revisão

integrativa da literatura, os fatores associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z. A relevância deste estudo fundamenta-se em três contribuições principais. No âmbito teórico, este estudo sistematiza evidências da literatura internacional sobre os fatores associados à retenção e à rotatividade da Geração Z, contribuindo para ampliar a compreensão desse tema nas organizações. A pesquisa apoia-se na lacuna identificada por Gabrielova e Buchko (2021), que apontam a escassez de parâmetros científicos voltados a orientar supervisores *millennials* na coordenação de liderados dessa coorte recente. Esse cenário é endossado por Harris (2020), cujos achados indicam que a incompreensão das dinâmicas e expectativas dessa nova força de trabalho resulta em conflitos intergeracionais, declínio na produtividade e aumento nos índices de demissão voluntária.

No âmbito gerencial, este estudo oferece informações que podem auxiliar diretores, gestores de pessoas e lideranças corporativas na elaboração de estratégias voltadas à retenção e à redução da rotatividade de profissionais da Geração Z. Os resultados servem como ferramentas de suporte para a formulação de políticas internas de retenção de talentos, permitindo que as organizações desenhem planos de carreira e ambientes de trabalho alinhados às expectativas dos novos profissionais.

Como contribuição social, esta pesquisa amplia as discussões sobre os fatores associados à retenção e à rotatividade da Geração Z, considerando os indicadores de desocupação registrados pelo IBGE (2026). Ao identificar os fatores associados à retenção e à intenção de rotatividade entre profissionais da Geração Z, este estudo amplia o conhecimento sobre o tema e fornece subsídios para a formulação de estratégias organizacionais voltadas à retenção de talentos. Como objetivos específicos, busca-se:

- i. Caracterizar os estudos selecionados quanto ao contexto, à amostra e aos procedimentos metodológicos;
- ii. Identificar os fatores associados à retenção e à intenção de rotatividade dos trabalhadores da Geração Z;
- iii. Comparar as convergências, divergências e limitações dos resultados encontrados.

Para conduzir esta pesquisa, delimitou-se a busca de artigos científicos publicados em língua inglesa entre 2020 e 2025, localizados no Portal de Periódicos CAPES, escolhido por sua ampla abrangência e pela possibilidade de acesso a diferentes bases de dados, favorecendo a identificação de estudos relacionados ao tema, entre os anos de 2020 e 2025, na área temática de Gestão e Negócios (ou ciências sociais aplicadas). Essa delimitação temporal, temática e idiomática justifica-se pela necessidade de identificar e sintetizar as evidências científicas

acerca dos fatores associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z no contexto organizacional.

Estruturalmente, este trabalho está organizado em seções subsequentes. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico fundamentado nos conceitos de gerações e *turnover*. Na sequência, detalha-se o percurso metodológico da revisão integrativa, seguido pela exposição e discussão dos resultados obtidos. Por fim, tecem-se as considerações finais e as limitações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Pessoas no contexto atual

Atualmente, as transformações globais e os rápidos avanços tecnológicos impuseram às empresas a necessidade de maior agilidade e flexibilidade. As transformações globais e os avanços tecnológicos impuseram às empresas a necessidade de maior agilidade e flexibilidade. Paralelamente, a expansão das plataformas digitais e a digitalização do trabalho também modificaram as relações de trabalho, ampliando formas mais flexíveis de contratação e contribuindo para condições laborais mais precárias (Sousa; Pochmann; Bonone, 2021). Como resultado, o ambiente de trabalho tornou-se provisório, exigindo que líderes e colaboradores atualizem suas competências para lidar com a imprevisibilidade do mercado (Robbins; Judge; Sobral, 2011). A flexibilização das condições de trabalho surge como um fator relevante para a atração e retenção de talentos, bem como para o desenvolvimento profissional, sendo o trabalho a distância um exemplo prático dessa tendência (Silva, 2013 *apud* Dutra, 2017). Contudo, a implementação dessas novas práticas ainda enfrenta barreiras significativas, uma vez que o despreparo de muitas organizações para gerir modelos remotos de trabalho revela-se um desafio mais cultural do que propriamente tecnológico (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

As organizações precisam compreender as relações humanas presentes em seu ambiente de trabalho e adaptar suas práticas de gestão a essa realidade. A diversidade constitui um conceito amplo, que engloba todas as características capazes de diferenciar os indivíduos entre si no ambiente organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), profissionais mais qualificados encontram mais oportunidades no mercado de trabalho e, por isso, tendem a deixar a organização com mais facilidade. Somado a isso, as características biográficas (Robbins; Judge; Sobral, 2011), como a idade, também exercem

influência sobre o comportamento organizacional, pois trabalhadores mais velhos tendem a apresentar menores índices de faltas evitáveis e maior comprometimento com a regularidade.

No entanto, essa realidade exige que as organizações adaptem suas práticas de gestão às mudanças demográficas. A gestão de pessoas deve considerar a diversidade etária e geracional, integrando diferentes ciclos de carreira que coexistem no ambiente de trabalho (Dutra; Dutra, Dutra, 2017).

2.2. Geração Z: características e comportamento no mercado de trabalho

O conceito de geração não apresenta uma definição única e universal. Conforme Costanza, Rudolph e Zacher (2023), diferentes definições são utilizadas na literatura para caracterizar esse conceito. Entre as principais abordagens utilizadas, destacam-se quatro perspectivas:

- i. Sucessão biológica e parentesco (Costanza; Rudolph; Zacher, 2023);

No sentido biológico e antropológico, geração corresponde à sucessão entre pais e filhos. Esse conceito considera o intervalo médio entre o nascimento de uma geração e o de seus descendentes, geralmente estimado entre 20 e 30 anos. Segundo Costanza, Rudolph e Zacher (2023), essa definição está relacionada à transmissão de características biológicas, valores e posição social no ambiente familiar.

- ii. Coorte de nascimento (abordagem sociodemográfica) (Costanza; Rudolph; Zacher, 2023; Kertzer, 1983)

Nessa abordagem, geração é utilizada como sinônimo de coorte, embora pesquisadores recomendem diferenciar os dois conceitos. Enquanto a coorte de nascimento reúne indivíduos nascidos no mesmo ano ou em um mesmo intervalo de tempo, a geração corresponde ao agrupamento dessas coortes que compartilham uma mesma localização histórica (Kertzer, 1983; Spitzer, 1973).

- iii. Construção social e identidade coletiva (abordagem histórica) (Costanza; Rudolph; Zacher, 2023)

Definição comum utilizada em estudos sobre comportamento e marketing e tem como referência a teoria de Mannheim (1952). Ela se fundamenta em dois elementos: os eventos formativos e a consciência compartilhada.

Os eventos formativos correspondem a acontecimentos históricos relevantes, como guerras, crises econômicas e avanços tecnológicos, vivenciados por indivíduos de idade semelhante durante a adolescência e o início da vida adulta. Segundo Costanza, Rudolph e

Zacher (2023), essas experiências contribuem para a formação de características comuns entre os integrantes de uma mesma geração. A consciência compartilhada refere-se aos valores, atitudes e comportamentos desenvolvidos a partir dessas experiências, distinguindo esse grupo de outras gerações (Rudolph et al., 2021).

iv. Heurística e construção artificial (Costanza; Rudolph; Zacher, 2023; Rudolph; Zacher, 2015)

Em uma visão crítica, Rudolph e Zacher (2015) definem as gerações como construções artificiais, e não como categorias objetivamente mensuráveis. Essa abordagem está associada ao conceito de *sensemaking*, apresentado por Costanza, Rudolph e Zacher (2023), que descreve a forma como as pessoas utilizam o conceito de geração para interpretar diferenças relacionadas à idade.

Nesse entendimento, as gerações podem ser compreendidas de duas formas. A primeira é a concepção construcionista, na qual as gerações são socialmente construídas (*willed into being*) como uma forma de simplificar a compreensão das diferenças etárias. A segunda refere-se aos rótulos externos, isto é, classificações atribuídas por pesquisadores, meios de comunicação e instituições a indivíduos nascidos em determinados períodos, associando-lhes características específicas (Costanza; Rudolph; Zacher, 2023).

A análise do perfil dos profissionais que ingressam nas organizações depende da compreensão do cenário tecnológico de seu período de formação. Lima (2022) delimita a Geração Z como os indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, que cresceram em contato com os meios digitais e acompanharam a evolução dos aparelhos eletrônicos desde a infância. Essa imersão contínua reflete-se nas expectativas e na busca por fatores motivacionais dentro do ambiente corporativo.

Essa configuração difere do panorama histórico dos *baby boomers*, indivíduos nascidos no período posterior à Segunda Guerra Mundial (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Enquanto a Geração Z tem seu comportamento na era tecnológica, a inserção dos *boomers* no mercado de trabalho, ocorrida entre as décadas de 1960 e 1980, foi influenciada por fenômenos como a urbanização, movimentos civis e manifestações políticas. Os integrantes da geração pós-guerra priorizam a realização pessoal e o sucesso material por meio do esforço laboral, encarando as empresas como veículos para o desenvolvimento de suas carreiras.

A transição histórica estende-se à Geração X, cujo período formativo foi balizado pela globalização, pela inserção de ambos os pais no mercado de trabalho e pela introdução dos computadores (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Os indivíduos desse grupo priorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, a flexibilidade e a satisfação no ambiente de trabalho,

demonstrando menor disposição ao sacrifício pessoal em favor dos empregadores quando comparados aos vetores geracionais precedentes. Robbins, Judge e Sobral (2011) apontam que esses profissionais manifestam ceticismo em relação à autoridade, preferência pelo trabalho em equipe e valorização de aspectos como a amizade e a satisfação individual.

Posteriormente, a Geração Y delineou-se sob condições econômicas de prosperidade e como o primeiro agrupamento exposto ao desenvolvimento da internet (Robbins, Judge e Sobral, 2011). Conforme dados dos autores, 81% dos integrantes dessa geração manifestam o objetivo de obter riqueza e 51% visam à notoriedade social, índices superiores aos identificados na Geração X, que registram 62% e 29% para os mesmos fatores. Paralelamente, os membros da Geração Y orientam-se pela responsabilidade social, pela aceitação da diversidade e pela busca por propósitos no trabalho. Apresentam características voltadas ao questionamento, à conectividade e ao empreendedorismo, além de demandarem retornos constantes sobre suas atividades; dados da Ernst & Young citados pelos autores indicam que 85% dessa geração demanda *feedbacks* frequentes e objetivos, em contraste com metade dos *baby boomers*. Conflitos potenciais desse grupo com outras gerações associam-se a divergências nos padrões de comunicação e vestuário institucional.

A Geração Z diferencia-se das gerações anteriores por priorizar interesses individuais em relação às metas corporativas. Enquanto os *baby boomers* baseavam sua trajetória na estabilidade e no sucesso material por meio do vínculo organizacional, e as Gerações X e Y passaram a demandar flexibilidade, equilíbrio e canais contínuos de avaliação, os profissionais contemporâneos da Geração Z subordinam o planejamento de suas carreiras aos arranjos familiares e projetos pessoais. A imersão digital desse último grupo redefine os mecanismos de comunicação e as dinâmicas de engajamento, diferenciando as expectativas de retenção e motivação no cenário corporativo atual.

A Geração Z brasileira (nascida entre meados dos anos 1990 e o início dos anos 2010) é a primeira geração a crescer em um mundo plenamente digitalizado. Segundo Mesquita; Oliveira e Munhoz (2020), esses indivíduos entendem que a tecnologia funciona como extensão da realidade, comunicando-se por memes, emojis e figurinhas e cultivando uma identidade fluida, avessa a rótulos fixos de gênero, classe ou idade.

No mercado de trabalho, Da Silva (2024) destaca que profissionais pertencentes à Geração Z buscam propósito e impacto social, valoriza flexibilidade, horários informais e relações horizontais. Isso significa que nativos da chamada "Geração Z" questionam hierarquias tradicionais, o que se traduz em baixa lealdade organizacional e alta rotatividade (Da Silva; 2024). Ainda segundo a autora, cognitivamente, alternam rapidamente o foco entre tarefas, o

que pode prejudicar a concentração profunda. Por outro lado, compensam essa característica com forte autodidatismo via vídeos e redes sociais, além de um imediatismo que gera impaciência diante de processos lentos (Bezerra et al.; 2019).

No contexto brasileiro, esses profissionais enfrentam situações de vulnerabilidade emocional. Mesquita; Oliveira e Munhoz (2020) indicam que cerca de 50% dos jovens profissionais dessa geração apresentam suspeitas de transtornos mentais no trabalho. Em resposta, quando confrontados com um cenário econômico instável são pragmáticos (Da Silva; 2024), recorrendo ao empreendedorismo por necessidade ou a empregos informais (Ceribeli *et al.*, 2023), por se tratar de uma geração que busca autenticidade e bem-estar em meio a desafios psicológicos e econômicos.

2.3. Rotatividade e retenção de profissionais

A rotatividade corresponde à saída permanente de colaboradores de uma organização, podendo ocorrer de forma voluntária ou involuntária (Robbins; Judge; Sobral, 2011). A rotatividade voluntária ocorre quando o próprio trabalhador decide desligar-se da empresa, enquanto a involuntária acontece por iniciativa da organização. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), determinado nível de rotatividade voluntária pode contribuir para a renovação de ideias, para a flexibilidade organizacional e para a substituição de profissionais com desempenho inferior. Por outro lado, a perda de colaboradores valiosos pode prejudicar o desempenho da organização. A retenção refere-se à capacidade de manter o vínculo do trabalhador com a organização. Além disso, compreende o conjunto de políticas e práticas adotadas para incentivar os trabalhadores a permanecerem na empresa pelo maior tempo possível (Zainal *et al.*, 2022).

Embora relacionadas, a intenção de rotatividade e a rotatividade efetiva representam construtos distintos. Enquanto a intenção de rotatividade corresponde à predisposição do trabalhador em deixar a organização, a rotatividade efetiva refere-se ao desligamento efetivamente ocorrido, sendo ambos influenciados por diferentes conjuntos de variáveis (Cohen; Blake; Goodman, 2016).

A rotatividade pode ser mensurada pelo índice de rotatividade, conhecido como *turnover*. Bohlander, Snell e Norris (2020), descrevem que uma das formas de calcular esse indicador consiste em dividir o número de desligamentos ocorridos em determinado período pelo número total de funcionários existentes na metade do período analisado, multiplicando-se o resultado por 100. Dessa forma, o índice de rotatividade permite identificar a proporção de

empregados que deixaram a organização em relação ao total de colaboradores, sendo amplamente utilizado para o acompanhamento e a comparação dos níveis de rotatividade entre diferentes setores e organizações.

O cálculo do índice de rotatividade pode ser representado pela seguinte fórmula (Bohlander, Snell e Norris, 2020, p.77):

$$\text{Índice de Rotatividade} = \left(\frac{\text{Número de desligamentos durante o mês}}{\text{Número total de funcionários na metade do mês}} \right) \times 100$$

Após calcular os índices de rotatividade, é necessário analisar os fatores relacionados à permanência ou ao desligamento dos colaboradores. Entre eles, a remuneração e os benefícios podem influenciar a satisfação e a permanência dos trabalhadores, por representarem formas de valorização profissional (Ribeiro, 2018). A satisfação no trabalho corresponde a uma atitude positiva do trabalhador em relação às suas atividades, resultante da avaliação que ele faz das características do seu trabalho. Assim, trabalhadores com elevados níveis de satisfação tendem a apresentar percepções favoráveis em relação ao trabalho, enquanto aqueles com menor satisfação demonstram percepções mais negativas (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Além da satisfação, outro fator relacionado à retenção é o comprometimento organizacional, que se refere ao grau de identificação do trabalhador com a organização e seus objetivos, bem como ao seu interesse em permanecer como integrante da empresa (Robbins; Judge; Sobral, 2011). A cultura organizacional também está relacionada ao comprometimento dos colaboradores, pois o compartilhamento de valores e a identificação com a organização favorecem o fortalecimento do vínculo entre trabalhador e empresa (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

Outro fator associado à retenção é a liderança. Gonçalves, Gonçalves e Lopes (2024) verificaram que colaboradores que recebem *feedback* contínuo, reconhecimento e incentivo por parte da chefia apresentam menores intenções de desligamento. Os autores observaram que a motivação proporcionada pela liderança e a satisfação organizacional estão associadas à redução da intenção de rotatividade, evidenciando a importância de líderes capazes de promover relações positivas no ambiente de trabalho.

A autonomia e a participação dos trabalhadores nas atividades da organização também estão relacionadas à permanência no emprego. O *empowerment* corresponde à ampliação da autonomia e da participação dos colaboradores nas decisões relacionadas ao trabalho, favorecendo o comprometimento e o senso de responsabilidade (Bohlander; Snell; Norris,

2020). Essa abordagem converge com as características da Geração Z, que valoriza independência, participação ativa e reconhecimento de suas contribuições no ambiente organizacional (Harris, 2020). O engajamento do funcionário refere-se ao envolvimento, à satisfação e ao entusiasmo do trabalhador em relação ao seu trabalho. Trabalhadores mais engajados percebem suas atividades como importantes e significativas, desenvolvem maior conexão com a organização e estabelecem relações mais positivas com colegas e supervisores. Entretanto, baixos níveis de engajamento fazem com que o trabalhador realize apenas as atividades essenciais, dedicando menos energia e atenção às suas funções (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Ambientes que estimulam o desenvolvimento profissional, a aprendizagem e o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais favorecem maior engajamento e identificação com a organização (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

2.4. Ambiente de trabalho e oportunidade de desenvolvimento

As condições do ambiente de trabalho envolvem aspectos físicos, psicológicos e sociais, os quais afetam a forma como os indivíduos percebem e vivenciam o trabalho (Dutra; Dutra; Dutra, 2017). De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017), um ambiente de trabalho adequado, organizado e agradável favorece o bem-estar das pessoas e contribui para a construção de relações mais positivas entre os indivíduos e a organização. Compreender o ambiente de trabalho é importante para analisar as experiências e as percepções dos colaboradores nas organizações.

Entre os elementos que compõem o ambiente de trabalho, destacam-se a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Dutra, Dutra e Dutra (2017), afirmam que a saúde das pessoas está relacionada à sua integridade física, psíquica e social, sendo um aspecto relevante tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Os autores ressaltam que problemas de saúde geram impactos diretos, como custos com assistência médica e ausências no trabalho, e indiretos, como interrupções de processos, aumento da carga de trabalho para outros colaboradores e impactos emocionais nas equipes. Nesse contexto, cabe às organizações promover condições que favoreçam o cuidado com a saúde, por meio de ações preventivas, monitoramento e estímulos voltados ao bem-estar dos trabalhadores.

O clima organizacional também influencia as relações de trabalho e a forma como os colaboradores percebem a organização. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), o clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas que os colaboradores possuem sobre a organização e sobre o ambiente em que desempenham suas atividades. Essas percepções influenciam a forma como os indivíduos se relacionam com o trabalho e com a empresa. Os

autores destacam que um clima organizacional positivo está associado a maiores níveis de satisfação, envolvimento, comprometimento e motivação dos colaboradores. Dessa forma, o clima organizacional constitui um importante componente do ambiente de trabalho, refletindo a maneira como as práticas e relações organizacionais são percebidas pelos indivíduos.

As oportunidades de desenvolvimento profissional também fazem parte do ambiente de trabalho e podem influenciar a permanência dos colaboradores nas organizações. Tulgan (2013) destaca a importância da reeducação continuada para a Geração Z, ressaltando a necessidade de investimentos em treinamento e no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. O autor observa ainda que os profissionais que se beneficiam de oportunidades de desenvolvimento pessoal tendem a se tornar mais valorizados no mercado de trabalho. Dessa forma, ações voltadas à capacitação e ao aprimoramento das competências dos colaboradores contribuem para o desenvolvimento dos talentos nas organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos (Gil, 2022). A investigação foi desenvolvida por meio de uma Revisão Integrativa da Literatura, método utilizado para reunir e sintetizar estudos publicados sobre uma mesma temática, favorecendo uma compreensão mais ampla do tema (Souza; Silva; Carvalho, 2010). Para a organização e a interpretação dos dados, foi utilizada a Análise Temática (AT), método de análise qualitativa que permite identificar, analisar e interpretar padrões (temas) presentes em dados qualitativos (Souza, 2019). A partir dessa análise, foram identificados os principais temas relacionados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z no ambiente organizacional, que consiste em um método de análise qualitativa capaz de identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) presentes em dados qualitativos (Souza, 2019). Dessa forma, buscou-se identificar e analisar as principais contribuições teóricas relacionadas à retenção dos trabalhadores da Geração Z no ambiente organizacional, proporcionando uma visão abrangente do fenômeno estudado.

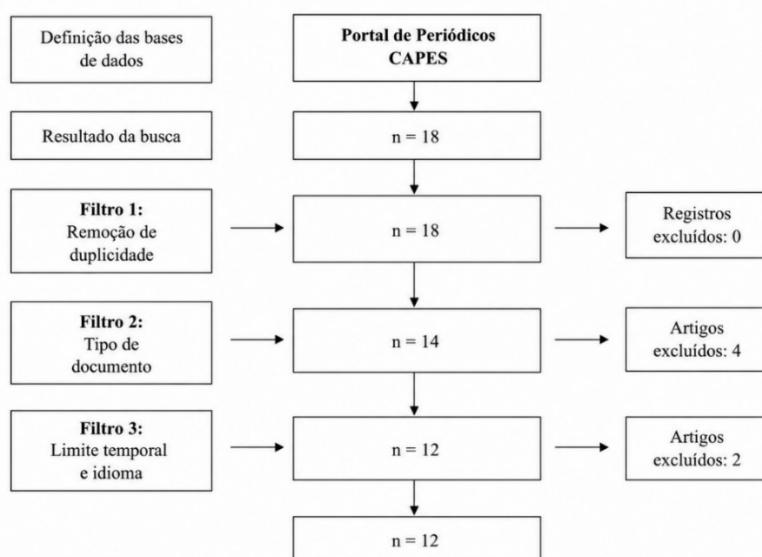
A questão norteadora foi elaborada considerando o seguinte problema de pesquisa: "Quais fatores associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z são identificados na literatura científica internacional publicada em língua inglesa no período de 2020 a 2025?".

A busca foi realizada no Portal de Periódicos CAPES, plataforma que reúne diferentes bases de dados científicas nacionais e internacionais. A escolha da plataforma deve-se à sua abrangência e à possibilidade de acesso a um maior número de periódicos, o que amplia o alcance da busca pelos estudos relacionados ao tema.

Foram utilizados os descritores em língua inglesa "Generation Z" e "Turnover", combinados por meio do operador booleano AND no campo de busca do Portal de Periódicos CAPES. Para a seleção dos estudos, foram definidos os seguintes critérios de busca: acesso aberto, período de publicação entre 2020 e 2025, idioma inglês, artigos revisados por pares, produção internacional e áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. A busca foi delimitada a artigos publicados em língua inglesa, considerando a predominância da produção científica internacional sobre o tema identificada na etapa exploratória da pesquisa. Assim, a revisão concentrou-se em estudos publicados em periódicos internacional, sendo realizada em 09 de maio de 2026.

Inicialmente, a busca realizada no Portal de Periódicos CAPES identificou 18 estudos. Em seguida, verificou-se a existência de registros duplicados, não sendo identificadas duplicidades. Posteriormente, foi aplicado o filtro referente ao tipo de documento, o que resultou na exclusão de quatro estudos e na permanência de 14 artigos. Na etapa seguinte, aplicaram-se os critérios de período de publicação e idioma, resultando na exclusão de mais dois estudos. Ao final do processo, a amostra foi composta por 12 artigos científicos, selecionados para leitura na íntegra e composição da revisão integrativa.

Figura 1 – Fluxograma com os resultados da seleção dos artigos no período de 2020 a 2025



Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de facilitar a análise e a discussão dos achados, os estudos foram agrupados por temas identificados por meio da AT proposta por Braun e Clarke (2006), cujas fases foram apresentadas e discutidas por Souza (2019). A operacionalização desse método na presente pesquisa está apresentada no Quadro 1, que sintetiza as seis fases da análise temática e as respectivas ações desenvolvidas.

Quadro 1 – Fases da análise temática estabelecida, segundo Braun e Clarke (2006)

Fases da análise temática de Braun e Clarke (2006)	Ações desenvolvidas na pesquisa
Familiarização com os dados	Realizou-se a leitura integral dos 12 artigos selecionados, permitindo a compreensão do conteúdo, a identificação dos principais achados e o registro das informações relevantes para a análise.
Geração códigos iniciais	Foram identificados conceitos recorrentes relacionados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z, tais como liderança, comprometimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira, <i>employer branding</i> , motivação e estresse ocupacional.
Busca de temas	Os códigos iniciais foram agrupados de acordo com suas similaridades, possibilitando a identificação de padrões e a organização dos resultados em temas identificados
Revisão de temas	Os temas foram revisados e comparados com os achados dos estudos para verificar sua coerência interna e representatividade em relação ao conjunto dos dados analisados.
Definição e nomeação de temas	A análise resultou na definição de quatro temas identificados: (4.4.1) Liderança, comprometimento organizacional e pertencimento organizacional; (4.4.2) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção; (4.4.3) Ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e <i>employer branding</i> ; e (4.4.4) Motivação, estresse ocupacional e fatores psicológicos.
Produção do relatório	Os resultados foram apresentados e discutidos à luz do referencial teórico, relacionando os achados da literatura com os objetivos da pesquisa e evidenciando os fatores associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

3.1 Identificação e codificação do *corpus* de pesquisa

Mediante a realização da Análise Temática, conforme proposto por Braun e Clarke (2006), os resultados das etapas 2 e 3 (Figura 2) foram organizados em sete temas relacionados

à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z: liderança (AT5, AT8 e AT9), equilíbrio entre vida pessoal e profissional (AT8 e AT12), comprometimento organizacional (AT1 e AT2), ambiente de trabalho (AT3 e AT7), desenvolvimento de carreira (AT3), estresse ocupacional (AT10), motivação para permanecer na organização (AT4) e *employer branding* (AT6 e AT7). Os resultados demonstram que a retenção e a rotatividade da Geração Z são influenciadas por fatores organizacionais distintos, identificados nos estudos analisados. Entre eles, destacam-se liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira, comprometimento organizacional, motivação para permanecer na organização, estresse ocupacional e *employer branding*. Esses temas fundamentam a organização dos temas identificados apresentados nas seções seguintes.

Após a seleção dos estudos que compuseram o corpus da pesquisa, iniciou-se a AT proposta por Braun e Clarke (2006), com o objetivo de identificar, organizar e interpretar os padrões presentes nos estudos analisados. Esse processo envolveu a identificação dos conceitos recorrentes, a codificação dos dados e o agrupamento os códigos em temas identificados, conforme ilustrado na Figura 2.

3.2 Definição dos temas identificados

Na quarta etapa da Análise Temática proposta por Braun e Clarke (2006), os códigos identificados nas etapas anteriores foram agrupados de acordo com suas similaridades, possibilitando a definição dos temas identificados. Esse processo permitiu localizar padrões recorrentes nos estudos analisados, organizados em quatro temas identificados: (4.4.1) Liderança, comprometimento organizacional e pertencimento organizacional; (4.4.2) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção; (4.4.3) Ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e *employer branding*; e (4.4.4) Motivação, estresse ocupacional e fatores psicológicos. Os temas identificados constituíram a base para a interpretação e a apresentação dos resultados.

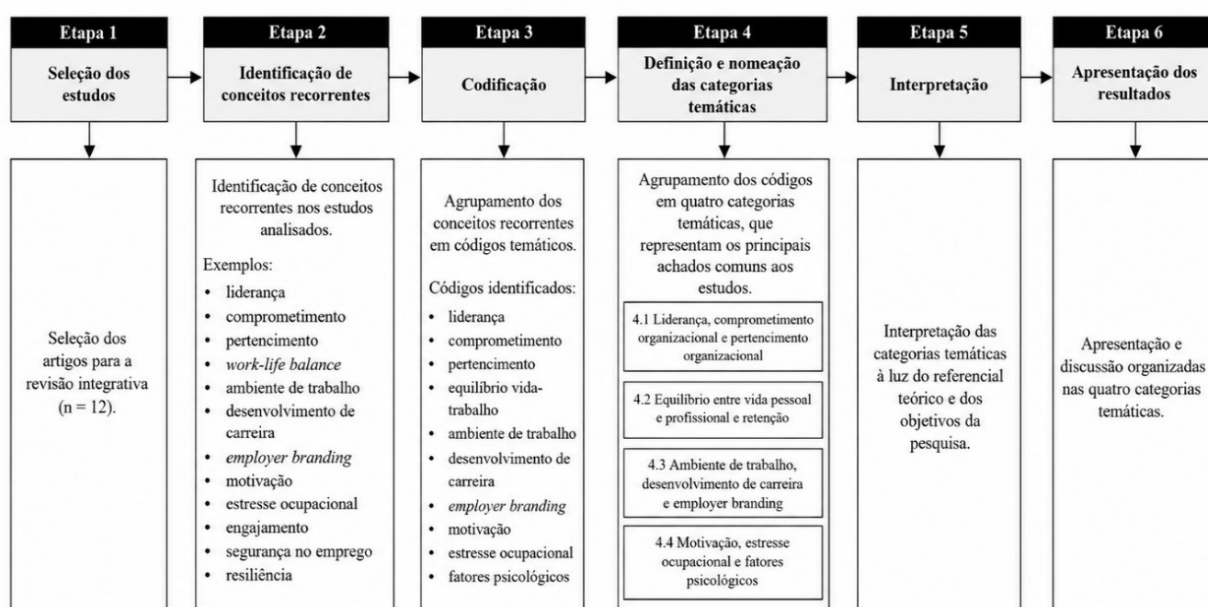
Durante a elaboração deste manuscrito, a autora utilizou as ferramentas Claude (versão Sonnet 5, acessada em julho de 2026) e ChatGPT (versão GPT-5.5, acessada em julho de 2026) como apoio à revisão ortográfica e gramatical e ao aprimoramento da redação acadêmica. Todo o conteúdo gerado ou sugerido foi revisado criticamente pela autora, que assume integral responsabilidade pelo trabalho final.

4. RESULTADOS

4.1. Interpretação dos temas identificados

Na quinta etapa da Análise Temática, os temas identificados foram interpretados a partir dos estudos incluídos na revisão integrativa. Esse processo permitiu organizar os principais temas relacionados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z.

Figura 2 – Processo de análise temática dos estudos selecionados



Fonte: Elaborado pela autora com base no quadro de Braun e Clarke (2006) e Souza 2019.

4.2. Apresentação e análise da dados

Os artigos selecionados foram organizados e categorizados de acordo com os elementos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização dos estudos selecionados para a revisão integrativa

Artigo	Autores/Ano	Título	Periódico
AT1	Botezat <i>et al.</i> (2020)	<i>Fostering the Mediating Role of the Feeling of Belonging to an Organization among Romanian Members of Generation Z</i>	<i>Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad. Economics Series</i>

AT2	Chillakuri (2020)	<i>Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit</i>	<i>American Business Review</i>
AT3	Agtia et al. (2023)	<i>The Relationship Between Work Environment and Career Development on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in State-Owned Enterprises in the Insurance Sector</i>	<i>Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)</i>
AT4	Dimitrov(2023)	<i>The impact of work motivation on job satisfaction with mediating effect of key work behaviour variables: A Bulgarian case of Generation Z employees</i>	<i>SHS Web of Conferences</i>
AT5	Gaan;Shin (2023)	<i>Generation Z Software Employees' Turnover Intention</i>	<i>Current Psychology</i>
AT6	Gracita; Anindita (2023)	<i>The Impact of Employer Branding on Turnover Intention in Pharmaceutical Industries: Does Generation Matter?</i>	<i>Media Ekonomi dan Manajemen</i>
AT7	Cahyadi et al. (2024)	<i>Achieving Business Sustainability Through Managing Generation Z's Turnover Intention</i>	<i>Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)</i>
AT8	Jasmine; Utomo (2024)	<i>The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Generation Z's Organizational</i>	<i>Problems and Perspectives in Management</i>
AT9	Lev (2024)	<i>Generation Z in Search of Leadership to Create Commitment: Model of Intergenerational Leadership for Creating Commitment (MILCC)</i>	<i>Cross-Cultural Management Journal</i>
AT10	Lubis et al. (2024)	<i>Job Stress and Turnover Intention in Generation Z Teachers: Resilience as a Moderator</i>	<i>PSIKOLOGIK A: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi</i>
AT11	Tanoto; Tami (2024)	<i>Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics</i>	<i>Binus Business Review</i>
AT12	Oraibi; Bawazir; Emam (2025)	<i>Keeping Pace with the Generations! Quantitative Job Insecurity and Retention in Gen Z Workers: The Mediating Roles of Affective Commitment and Psychological Empowerment</i>	<i>International Review of Management and Marketing</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a identificação dos estudos incluídos na revisão, realizou-se a caracterização metodológica dos artigos, considerando o tipo de estudo e os principais temas identificados na literatura, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização metodológica dos estudos e respectivos temas identificados

	Autores/Ano	Tipo de estudo	Categoria temática
AT1	Botezat <i>et al.</i> (2020)	Quantitativo (survey/questionário)	Liderança, comprometimento e pertencimento organizacional
AT2	Chillakuri (2020)	Quantitativo (regressão e bootstrapping)	Apoio do supervisor, expectativas não atendidas e intenção de rotatividade
AT3	Agtia <i>et al.</i> (2023)	Quantitativo (PLS-SEM)	Ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e satisfação no trabalho
AT4	Dimitrov (2023)	Quantitativo descritivo-causal	Motivação, comprometimento organizacional, engajamento e satisfação no trabalho
AT5	Gaan;Shin (2023)	Quantitativo	Liderança e retenção de talentos
AT6	Gracita; Anindita (2023)	Quantitativo (PLS-SEM)	<i>Employer branding</i> , comprometimento organizacional e intenção de rotatividade
AT7	Cahyadi <i>et al.</i> (2024)	Quantitativo (PLS-SEM)	<i>Employer branding</i> , desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho

AT8	Jasmine; Utomo (2024)	Quantitativo (PLS-SEM)	Liderança transformacional, equilíbrio de vida, trabalho e engajamento
AT9	Lev (2024)	Método misto (qualitativo e quantitativo)	Liderança intergeracional e comprometimento organizacional
AT10	Lubis <i>et al.</i> (2024)	Quantitativo correlacional (SEM)	Estresse no trabalho e resiliência
AT11	Tanoto;Tami(2024)	Quantitativo (PLS-SEM)	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção
AT12	Oraibi; Bawazir; Emam (2025)	Quantitativo (PLS-SEM)	Segurança no emprego, comprometimento organizacional e retenção da Geração Z

Fonte: Dados da pesquisa.

A caracterização dos estudos permitiu identificar os principais temas abordados na literatura. A partir dessa organização, os resultados foram analisados em quatro temas identificados, apresentadas a seguir.

4.3 Liderança, comprometimento organizacional e pertencimento organizacional

Os estudos incluídos nesta categoria indicam que a liderança e o comprometimento organizacional estão associados à retenção dos trabalhadores da Geração Z. Os artigos analisados mostram que práticas de liderança podem favorecer a identificação com a organização, o engajamento, a satisfação no trabalho e a intenção de permanência.

No estudo de Gaan e Shin (2022) (AT5), verificou-se que a liderança ressonante contribuiu para o aumento da autoeficácia e da identificação organizacional dos trabalhadores da Geração Z, favorecendo o desempenho e reduzindo a intenção de rotatividade. Os autores destacam que líderes capazes de estabelecer relações positivas e inspiradoras tendem a fortalecer o vínculo dos jovens profissionais com a organização.

Os resultados obtidos por Chillakuri (2020) (AT2), enfatizaram a relevância do suporte da liderança no contexto organizacional. O estudo explicou que expectativas não atendidas

aumentam a intenção de desligamento dos trabalhadores da Geração Z, enquanto o apoio do supervisor foi capaz de minimizar os efeitos negativos do tédio no trabalho, contribuindo para a permanência dos colaboradores na organização.

Jasmine e Utomo (2024) (AT8), verificaram que a liderança transformacional apresentou associação positiva sobre o engajamento e o comprometimento organizacional dos trabalhadores da Geração Z. Os autores observaram que o engajamento dos funcionários atuou como mediador dessas relações, evidenciando que líderes capazes de inspirar e motivar seus subordinados favorecem a construção do comprometimento organizacional.

Lev (2024) (AT9), por meio de um estudo de método misto, identificou a liderança como um dos principais fatores relacionados ao comprometimento da Geração Z. O autor propôs o Modelo Intergeracional de Liderança para Criação de Comprometimento (MILCC), com a importância da liderança autêntica, das habilidades interpessoais, da gestão ágil e da liderança digital para fortalecer o vínculo dos trabalhadores com a organização.

Por fim, Botezat *et al.* (2020) (AT1), investigaram o papel do sentimento de pertencimento à organização na intenção de rotatividade dos trabalhadores da Geração Z. Os resultados demonstraram que o sentimento de pertencimento atua como variável mediadora entre as atitudes de carreira e a intenção de desligamento, evidenciando que jovens que percebem maior integração, identificação e vínculo com a organização apresentam menor propensão à rotatividade. Os autores destacam que a criação de um ambiente que favoreça relações positivas e o senso de pertencimento pode contribuir para a retenção dos profissionais da Geração Z.

A análise conjunta dos estudos demonstra a convergência quanto ao papel da liderança na retenção dos trabalhadores da Geração Z, embora cada pesquisa explique essa relação por mecanismos distintos. Gaan e Shin (2022) (AT5) verificaram que a liderança ressonante favorece a autoeficácia, a identificação organizacional e o desempenho, reduzindo a intenção de rotatividade. Chillakuri (2020) (AT2) demonstrou que o apoio do supervisor atua como moderador dos efeitos das expectativas não atendidas e do tédio no trabalho sobre a intenção de desligamento. Jasmine e Utomo (2024) (AT8) observaram que a liderança transformacional fortalece o engajamento e o comprometimento organizacional, enquanto Lev (2024) (AT9) propôs um modelo de liderança baseado em liderança autêntica, gestão ágil, habilidades interpessoais e liderança digital para aumentar o comprometimento da Geração Z. Complementando esses resultados, Botezat *et al.* (2020)(AT1) evidenciaram que o sentimento de pertencimento à organização reduz a intenção de rotatividade ao fortalecer o vínculo entre os trabalhadores e a organização.

Diante desses achados, o referencial teórico deste estudo, destaca a importância de uma gestão de pessoas capaz de compreender as características das diferentes gerações e de promover condições organizacionais favoráveis à satisfação, ao comprometimento e à retenção dos trabalhadores, conforme discutido por Robbins, Judge e Sobral (2011) e Dutra, Dutra e Dutra (2017).

Quadro 4 – Estudos incluídos de acordo com os temas identificados: liderança, comprometimento organizacional e pertencimento organizacional

Autores/Ano	Principais contribuições para a categoria temática
Botezat <i>et al.</i> (2020)	O sentimento de pertencimento organizacional atua como mediador da intenção de rotatividade, fortalecendo o vínculo dos trabalhadores com a organização.
Chillakuri (2020)	O suporte do supervisor reduz os efeitos das expectativas não atendidas e contribui para a permanência dos trabalhadores na organização.
Gaan e Shin (2023)	A liderança ressonante favorece a autoeficácia, a identificação organizacional e reduz a intenção de rotatividade dos trabalhadores da Geração Z.
Lev (2024)	Propôs o Modelo Intergeracional de Liderança para Criação de Comprometimento (MILCC), destacando a liderança como elemento central para fortalecer o comprometimento organizacional.
Jasmine e Utomo (2024)	A liderança transformacional fortalece o engajamento e o comprometimento organizacional, favorecendo a retenção da Geração Z.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.4. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção

Os estudos incluídos nesta categoria indicam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional está associado à retenção dos trabalhadores da Geração Z. Os artigos analisados apontam que essa geração valoriza a flexibilidade e a possibilidade de conciliar as demandas profissionais com a vida pessoal, aspecto relacionado à permanência nas organizações.

Tanoto e Tami (2024) (AT11), investigaram a relação entre equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção de talentos da Geração Z. O equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal contribui para aumentar a retenção dos trabalhadores e reduzir a intenção de rotatividade. Além disso, os autores identificaram que o enraizamento no trabalho atuou como variável mediadora, indicando que profissionais mais conectados ao ambiente organizacional tendem a permanecer por mais tempo na empresa.

Resultados semelhantes foram observados por Jasmine e Utomo (2024) (AT8), que analisaram a influência da liderança transformacional, do equilíbrio entre vida pessoal e

profissional e do engajamento dos funcionários sobre o comprometimento organizacional da Geração Z. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi associado ao engajamento dos trabalhadores, embora não tenha exercido efeito direto sobre o comprometimento organizacional. Dessa forma, o engajamento dos funcionários foi identificado como elemento mediador dessa relação.

Os estudos apresentam convergência ao indicar que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional constitui fatores para a retenção dos trabalhadores da Geração Z, embora seus efeitos ocorram por mecanismos distintos. Tanoto e Tami (2024) (AT11) verificaram que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional influencia a retenção de talentos, sendo essa relação através do enraizamento no trabalho. Em contrapartida, Jasmine e Utomo (2024) (AT8) identificaram que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não exerceu efeito sobre o comprometimento organizacional, atuando de forma indireta por meio do engajamento dos funcionários. Ambos os estudos reconhecem a importância desse fator para a permanência dos trabalhadores, mas divergem quanto ao mecanismo pelo qual essa influência ocorre.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional constitui um fator valorizado pelos trabalhadores da Geração Z e pode contribuir para sua permanência nas organizações. Entretanto, os resultados também indicam que essa influência pode ocorrer de forma indireta, por meio do fortalecimento do engajamento e do vínculo dos trabalhadores com a organização. De acordo com esse estudo verificamos que os trabalhadores da Geração Z valorizam maior flexibilidade e buscam conciliar as demandas profissionais com a vida pessoal, características discutidas por Harris (2020). Além disso, reforçam a necessidade de as organizações adotarem práticas de gestão de pessoas capazes de responder às transformações do ambiente de trabalho e às novas demandas dos trabalhadores, conforme destacado por Dutra, Dutra e Dutra (2017).

Conforme apresentado no Quadro 5, dois estudos compuseram os temas identificados, evidenciando que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional exerce influência sobre a retenção dos trabalhadores da Geração Z.

Quadro 5 – Estudos incluídos nos temas identificados: equilíbrio entre vida pessoal e profissional e retenção

Autores/Ano	Principais contribuições para a categoria temática
Tanoto e Tami (2024)	O equilíbrio entre vida pessoal e profissional contribui para a retenção da Geração Z, tendo o <i>job embeddedness</i> como variável mediadora.
Jasmine e Utomo (2024)	O equilíbrio entre vida pessoal e profissional favorece o engajamento dos trabalhadores, o qual atua como mediador do comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.5. Ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e employer branding

Os estudos incluídos nesta categoria indicam que o ambiente de trabalho, o desenvolvimento de carreira e o *employer branding* estão associados à permanência dos trabalhadores da Geração Z nas organizações. No entanto, os artigos analisados apresentaram diferenças quanto aos fatores identificados.

Cahyadi *et al.* (2024) (AT7), analisaram o impacto do *employer branding*, do sistema de desenvolvimento dos funcionários, do ambiente de trabalho e da satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade da Geração Z. Diferentemente da maioria, os autores não encontraram efeitos significativos dessas variáveis sobre a intenção de desligamento, sugerindo que outros fatores podem exercer maior influência na decisão de permanência dos trabalhadores.

Por outro lado, Agtia *et al.* (2023) (AT3), verificaram que o ambiente de trabalho e o desenvolvimento de carreira estão ligados a satisfação no trabalho e a retenção dos funcionários. Além disso, a satisfação no trabalho atuou como variável mediadora, demonstrando que ambientes organizacionais favoráveis e oportunidades de crescimento profissional contribuem para fortalecer o vínculo dos trabalhadores com a organização.

Gracita e Anindita (2023) (AT6), identificaram que o *employer branding* exerceu influência positiva sobre o comprometimento organizacional e contribuiu para a redução da intenção de rotatividade. O estudo também demonstrou que o comprometimento organizacional mediou essa relação, evidenciando que a construção de uma imagem organizacional positiva pode favorecer a permanência dos trabalhadores. O Quadro 6 destaca os achados de cada um dos estudos incluídos nos temas identificados em relação a ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e *employer branding*.

Quadro 6 – Estudos incluídos nos temas identificados: ambiente de trabalho, desenvolvimento de carreira e *employer branding*

Cahyadi <i>et al.</i> (2024)	Não identificaram efeitos significativos do <i>employer branding</i> , do ambiente de trabalho, do desenvolvimento dos funcionários e da satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade.
Agtia <i>et al.</i> (2023)	O ambiente de trabalho e o desenvolvimento de carreira favorecem a satisfação no trabalho e contribuem para a retenção dos trabalhadores.

Gracita e Anindita (2023)	O <i>employer branding</i> fortalece o comprometimento organizacional e reduz a intenção de rotatividade da Geração Z.
---------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os estudos apresentam resultados parcialmente convergentes quanto aos fatores associados à permanência dos trabalhadores da Geração Z. Agtia et al. (2023) (AT3) verificaram que o ambiente de trabalho e o desenvolvimento de carreira exercem influência positiva sobre a retenção, sendo essa relação fortalecida pela satisfação no trabalho. Gracita e Anindita (2023) (AT6) identificaram que o *employer branding* reduz a intenção de rotatividade por meio do comprometimento organizacional. Em contraste, Cahyadi *et al.* (2024) (AT7) não encontraram efeitos do *employer branding*, do ambiente de trabalho e do sistema de desenvolvimento dos funcionários sobre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade, sugerindo que outros fatores podem explicar a decisão de permanência da Geração Z. Assim, embora dois estudos confirmem a relevância dessas práticas organizacionais para favorecer a retenção, um deles apresenta resultados divergentes, ou seja, a influência dessas variáveis pode depender do contexto investigado.

Um ambiente de trabalho favorável e oportunidades de desenvolvimento profissional contribuem para fortalecer a experiência dos trabalhadores nas organizações, conforme discutido por Dutra, Dutra e Dutra (2017). Além disso, reforçam a importância do clima organizacional, da satisfação, do envolvimento e do comprometimento dos colaboradores, aspectos destacados por Robbins, Judge e Sobral (2011) como elementos que influenciam o comportamento organizacional.

4.6. Motivação, estresse ocupacional e fator psicológico

Os estudos incluídos nesta categoria indicam que fatores psicológicos e motivacionais estão associados à permanência dos trabalhadores da Geração Z nas organizações. Entre os temas identificados nos artigos estão estresse ocupacional, resiliência, motivação para permanecer na organização, comprometimento organizacional e segurança no emprego, relacionados à satisfação no trabalho e à intenção de permanência.

Dimitrov (2023) (AT4), verificou-se que a motivação no trabalho apresentou relação positiva com a satisfação dos trabalhadores das gerações Y e Z. Além disso, o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho exerceram papel mediador nessa

relação, indicando que trabalhadores mais motivados tendem a apresentar maior satisfação e vínculo com a organização.

Lubis *et al.* (2024) (AT10), investigaram a relação entre estresse no trabalho, resiliência e intenção de rotatividade em professores da Geração Z. Elevados níveis de estresse ocupacional aumentaram a intenção de desligamento, enquanto a resiliência atuou como fator moderador, reduzindo os efeitos negativos do estresse. Dessa forma, o estudo evidencia que aspectos relacionados ao ambiente de trabalho podem influenciar a permanência dos trabalhadores nas organizações.

Por sua vez, Oraibi, Bawazir e Emam (2025) (AT12), demonstraram que a segurança no emprego exerce influência positiva sobre a retenção dos trabalhadores da Geração Z. O comprometimento organizacional afetivo e o fator psicológico atuaram como variáveis mediadoras dessa relação, indicando que trabalhadores que percebem maior estabilidade e autonomia tendem a desenvolver vínculos mais fortes com a organização.

Conforme apresentado no Quadro 7, dois estudos compuseram os temas identificados, evidenciando que o fator psicológico e motivacional influencia a permanência dos trabalhadores da Geração Z nas organizações.

Quadro 7 – Estudos incluídos nos temas identificados: motivação, estresse ocupacional e fator psicológico

Autores/Ano	Principais contribuições para a categoria temática
Dimitrov (2023)	Demonstrou que a motivação influencia positivamente a satisfação no trabalho, sendo o comprometimento organizacional e o engajamento variáveis mediadoras dessa relação.
Lubis <i>et al.</i> (2024)	O estresse ocupacional aumenta a intenção de rotatividade, enquanto a resiliência reduz seus efeitos, demonstrando a influência do ambiente de trabalho na permanência dos trabalhadores.
Oraibi, Bawazir e Emam (2025)	Evidenciaram que a segurança no emprego favorece a retenção da Geração Z, tendo o comprometimento organizacional afetivo e os fatores psicológicos como variáveis mediadoras.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os estudos apresentam resultados convergentes ao indicar que fatores psicológicos e motivacionais influenciam sobre a permanência dos trabalhadores da Geração Z, embora apresentem dimensões diferentes desse processo. Dimitrov (2023) (AT4) destacou a motivação, o comprometimento organizacional e o engajamento como elementos relacionados à satisfação no trabalho. Lubis *et al.* (2024) (AT10) estudaram que elevados níveis de estresse ocupacional aumentam a intenção de rotatividade, enquanto a resiliência reduz esse efeito. Já Oraibi, Bawazir e Emam (2025) (AT12) evidenciaram que a segurança no emprego fortalece a retenção

por meio do comprometimento organizacional afetivo e do empoderamento psicológico. Assim, apesar de abordarem construtos distintos, os três estudos convergem ao demonstrar que fatores psicológicos positivos fortalecem o vínculo dos trabalhadores com a organização e reduzem a intenção de desligamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, os fatores associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z no contexto organizacional. Os resultados da revisão indicam que a permanência desses trabalhadores está relacionada a fatores organizacionais, comportamentais e psicológicos, atendendo ao objetivo proposto.

Fatores relacionados à liderança, ao comprometimento organizacional e ao sentimento de pertencimento contribuem para fortalecer o vínculo dos trabalhadores da Geração Z com as organizações. Também foi possível verificar que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional representa um aspecto valorizado por essa geração, favorecendo o engajamento, a satisfação e a permanência no trabalho.

Além disso, fatores relacionados ao ambiente de trabalho, ao desenvolvimento de carreira e ao *employer branding* podem contribuir para a retenção desses profissionais. Em contrapartida, foram identificados resultados divergentes quanto à influência do ambiente de trabalho, do desenvolvimento de carreira e do *employer branding*. Enquanto parte dos estudos evidenciou que essas variáveis favorecem a retenção, principalmente quando mediadas pela satisfação no trabalho ou pelo comprometimento organizacional, um dos estudos não encontrou efeitos significativos dessas variáveis sobre a intenção de rotatividade, sugerindo que sua influência pode variar conforme o contexto organizacional, o setor econômico e as características da amostra analisada.

Da mesma forma, aspectos psicológicos e motivacionais, como motivação, segurança no emprego, comprometimento organizacional, resiliência e empoderamento psicológico, mostraram-se relevantes para fortalecer o vínculo dos trabalhadores com as organizações e reduzir a intenção de rotatividade.

No contexto da gestão de pessoas, os resultados desta revisão podem auxiliar gestores e profissionais de recursos humanos na adoção de práticas relacionadas à retenção dos trabalhadores da Geração Z. Entre elas, destacam-se ações voltadas ao desenvolvimento da liderança, à promoção de um ambiente de trabalho favorável e às oportunidades de

desenvolvimento profissional, aspectos recorrentes nos estudos analisados. No âmbito acadêmico, este estudo reúne os resultados da literatura internacional sobre os fatores associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre o tema e oferecendo subsídios para novas pesquisas, contribuindo para ampliar a compreensão do tema e fornecer subsídios para futuras pesquisas.

Como limitações, destaca-se o recorte metodológico adotado, que contemplou apenas artigos indexados no Portal de Periódicos CAPES, recuperados por meio de um conjunto específico de descritores, publicados em língua inglesa entre 2020 e 2025 e disponíveis em acesso aberto. Além disso, a busca foi realizada em uma única plataforma, o que pode ter restringido a inclusão de estudos disponíveis em outras bases de dados, idiomas, períodos de publicação ou sem acesso aberto. Soma-se a essas limitações a predominância de estudos quantitativos de delineamento transversal entre as publicações analisadas, o que restringe a compreensão de relações ao longo do tempo. Ademais, a versão atual desta revisão não contemplou uma avaliação metodológica da qualidade dos estudos incluídos, aspecto que poderá ser incorporado em pesquisas futuras.

Sugere-se a realização de novas pesquisas voltadas ao contexto brasileiro, com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre os fatores associados à retenção e à rotatividade dos trabalhadores da Geração Z e subsidiar o desenvolvimento de práticas de gestão compatíveis com a realidade das organizações nacionais. Embora os achados internacionais desta revisão possam orientar hipóteses e práticas de gestão, sua aplicação ao contexto brasileiro requer validação por meio de pesquisas nacionais.

A análise dos artigos também possibilitou identificar as recomendações dos autores para pesquisas futuras. Os estudos apontam a necessidade de ampliar as investigações para diferentes contextos organizacionais e culturais, explorar novas variáveis relacionadas à retenção e a rotatividade da Geração Z e utilizar abordagens metodológicas que contribuam para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema. As principais indicações são apresentadas no Quadro 08.

Quadro 8 – Estudos incluídos na categoria temática motivação, estresse ocupacional e fatores psicológicos

AT	Autores/Ano	Sugestões para pesquisas futuras
AT1	Botezat <i>et al.</i> (2020)	Ampliar a pesquisa para amostras maiores e realizar estudos comparativos entre indivíduos de diferentes países, visando

		identificar semelhanças e diferenças e ampliar a compreensão do comportamento da Geração Z nas organizações
AT2	Chillakuri (2020)	Realizar estudos longitudinais; ampliar as pesquisas para outros setores e países por meio de estudos transculturais; investigar as expectativas da Geração Z no ambiente de trabalho e desenvolver medidas para avaliar expectativas não atendidas; examinar outros desfechos das expectativas não atendidas e do tédio no trabalho, bem como fatores que possam reduzir seus efeitos negativos e aprofundar as condições em que o suporte do supervisor influencia a intenção de desligamento
AT3	Agtia et al. (2023)	Aprofundar a investigação sobre as políticas e práticas adotadas pela empresa e compará-las com as de outras organizações do mesmo setor; analisar outras variáveis que influenciam a retenção de empregados; e ampliar o escopo da pesquisa, utilizando amostras mais abrangentes, para compreender de forma mais ampla o papel e a influência dos fatores relacionados à retenção de trabalhadores.
AT4	Dimitrov (2023)	Aprofundar as investigações sobre os fatores que influenciam a motivação, o comprometimento organizacional, o engajamento e a satisfação no trabalho da Geração Z, visando ampliar a compreensão das relações entre essas variáveis e subsidiar o desenvolvimento de estratégias e práticas de gestão de pessoas voltadas à retenção de trabalhadores
AT5	Gaan; Shin (2023)	Ampliar as investigações para outros setores econômicos e contextos organizacionais; realizar estudos com trabalhadores de diferentes gerações e em outros países para verificar a generalização dos resultados; examinar outros estilos de liderança e variáveis mediadoras que possam influenciar a intenção de rotatividade e o desempenho dos trabalhadores da Geração Z
AT6	Gracita; Anindita (2023)	Ampliar a pesquisa para diferentes segmentos da indústria farmacêutica, incluindo empresas estatais, privadas nacionais e estrangeiras; investigar outros fatores que possam ser influenciados pelo <i>employer branding</i> , como cultura organizacional, satisfação no trabalho,

		engajamento e ajuste pessoa-organização; além de aprofundar o papel moderador da geração na relação entre <i>employer branding</i> , comprometimento organizacional e intenção de rotatividade
AT7	Cahyadi et al. (2024)	Investigar outros fatores que possam influenciar a intenção de rotatividade da Geração Z, considerando variáveis distintas do employer brand equity, do sistema de desenvolvimento dos empregados, do ambiente de trabalho e da satisfação no trabalho, a fim de compreender melhor as estratégias de retenção de trabalhadores
AT8	Jasmine; Utomo (2024)	Investigar outros fatores que possam influenciar o comprometimento organizacional da Geração Z, além da liderança transformacional, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e do engajamento dos trabalhadores, visando ampliar a compreensão dos fatores associados à retenção dessa geração
AT9	Lev (2024)	Investigar a relação entre os diferentes componentes da liderança e do gerenciamento intergeracional e o comprometimento da Geração Z em distintos contextos organizacionais, bem como validar e ampliar a aplicação do modelo MILCC em diferentes setores e culturas organizacionais para compreender seu impacto na retenção e no engajamento dos trabalhadores
AT10	Lubis et al. (2024)	Ampliar a investigação para professores de escolas públicas e de escolas não confessionais, bem como incluir docentes da Geração Z de outros níveis de ensino e de diferentes cidades. Além disso, recomenda-se examinar outras faixas geracionais (Gerações X e Y) e analisar a influência do estresse no trabalho e da resiliência sobre a intenção de rotatividade considerando variáveis como estado civil, gênero e tempo de serviço.
AT11	Tanoto; Tami (2024)	Ampliar a pesquisa para diferentes regiões da Indonésia, incluindo respondentes de contextos geográficos distintos; realizar estudos comparativos entre diferentes setores e contextos culturais para compreender como esses fatores influenciam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o enraizamento no trabalho, a

		retenção e a intenção de rotatividade; e investigar variáveis mediadoras adicionais, como engajamento, motivação e comprometimento organizacional, visando aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a retenção e a intenção de desligamento da Geração Z.
AT12	Oraibi; Bawazir; Emam (2025)	Realizar estudos longitudinais para possibilitar a análise de relações causais; ampliar a investigação para diferentes contextos e populações; conduzir pesquisas com múltiplas coletas de dados em diferentes momentos, incorporando entrevistas e medidas objetivas, além de dados autorrelatados; estruturar instrumentos de coleta que reduzam respostas incompletas; e desenvolver estudos em outros países para ampliar a generalização dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se, ainda, que os resultados desta revisão se referem predominantemente à intenção de rotatividade e às variáveis associadas a esse desfecho, como comprometimento organizacional, engajamento, satisfação no trabalho, motivação, segurança no emprego e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dessa forma, os achados não permitem afirmar que esses fatores determinam diretamente a saída efetiva dos trabalhadores das organizações, mas indicam aspectos que podem influenciar sua intenção de permanecer ou de se desligar.

6. REFERÊNCIAS

- AGTIA, Intan Oktri; LASANOV, Rhenez Alitdo; ANGGRAINI, Shella Yolan; MAHARANI, Anita. The relationship between work environment and career development on employee retention with job satisfaction as a mediating variable in state-owned enterprises in the insurance sector. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, v. 14, n. 3, p. 405-419, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i3.14599>. Acesso em: 09 mai 2026.
- BEZERRA, Mariana Maia et al. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019. Acesso em: 01 ago 2026. Acesso em: 03 ago. 2026.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S. *Administração de recursos humanos*. 4. ed. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2020. E-book. Acesso em: 10 jun 2026.
- BOTEZAT, Elena; FOTEA, Silvia L.; MARICI, Marius; FOTEA, Ioan S. Fostering the mediating role of the feeling of belonging to an organization among Romanian members of Generation Z. *Studia Universitatis "Vasile Goldiş" Arad. Economics Series*, v. 30, n. 4, p. 69-91, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2478/sues-2020-0025>. Acesso em: 09 mai 2026
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Acesso em: 26 jun 2026.
- CAHYADI, Claudia; PUTRILESTARI, Rianti; EFFENDI, Salsabila Luthfiah; MAHARANI, Anita. Achieving business sustainability through managing Generation Z turnover intention. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, v. 15, n. 1, p. 30-45, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v15i1.15080>. Acesso em: 09 mai 2026.
- CERIBELI, Harrison Bachion et al. Valores da Geração Z no trabalho. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 24, 2023. Acesso em: 03 ago. 2026.
- CHILLAKURI, Bharat. Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit. *American Business Review*, v. 23, n. 2, p. 408-430, 2020. DOI: <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>. Acesso em: 09 mai 2026.
- 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*, Thousand Oaks, v. 36, n. 3, p. 240-263, 2016. DOI: [10.1177/0734371X15581850](https://doi.org/10.1177/0734371X15581850). Acesso em: 03 ago. 2026.
- COSTANZA, David P.; RUDOLPH, Cort W.; ZACHER, Hannes. Are generations a useful concept?. *Acta psychologica*, v. 241, p. 104059, 2023. Acesso em: 03 ago. 2026.
- DA SILVA, Renata Nice Cerquinho et al. A singularidade da geração Z no mercado de trabalho. *Revista Tópicos*, v. 2, n. 15, p. 1-15, 2024. Acesso em: 03 ago. 2026.

DIMITROV, Kaloyan. The impact of work motivation on job satisfaction with mediating effect of key work behaviour variables: A Bulgarian case of Generation Z employees. *SHS Web of Conferences*, v. 176, art. 04002, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317604002>. Acesso em: 09 mai 2026.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Acesso em: 04 jun 2026.

GAAN, Niharika; SHIN, Yuhjung. Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, v. 42, p. 27344-27359, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>. Acesso em: 09 mai 2026.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, v. 64, n. 4, p. 489-499, 2021. Acesso em: 05 jun 2026.

GEORGE, Claude S. *História do pensamento administrativo*. São Paulo: Cultrix, 1968. Acesso em: 10 jun 2026.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2022.

GONÇALVES, Beatriz; GONÇALVES, Sara; LOPES, Cristina. O impacto da liderança no turnover dos colaboradores. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 2024. DOI: 10.56002/ceos.pp33-002_rcej. Acesso em: 15 jun 2026.

GRACITA, Ivana; ANINDITA, Rina. The impact of employer branding on turnover intention in pharmaceutical industries: does generation matter? *Media Ekonomi dan Manajemen*, v. 38, n. 2, p. 285-302, 2023. DOI: <https://doi.org/10.56444/mem.v38i2.3737>. Acesso em: 09 mai 2026.

HARRIS, Kendra. *A New Generation of Workers: Preparing for Generation Z in the Workplace*. 2020. Senior Theses – University of South Carolina, Columbia, 2020. Acesso em: 10 jun 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Trimestral: primeiro trimestre de 2026*. Rio de Janeiro: IBGE, 2026. Acesso em: 10 jun 2026.

JASMINE, Janitia Amirah; UTOMO, Prio. The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, v. 22, n. 4, p. 576-587, 2024. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.43](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43). Acesso em: 09 mai 2026.

KERTZER, David I. Generation as a sociological problem. *Annual review of sociology*, v. 9, p. 125-149, 1983.

LEV, Tidhar. Generation Z in Search of Leadership – Model of Intergenerational Leadership for Creating Commitment (MILCC). *Cross-Cultural Management Journal*, v. 26, n. 2, p. 193-206, 2024. DOI: <https://doi.org/10.70147/c26193201>. Acesso em: 01 ago 2026.

LIMA, Emily Thomaz *et al.* Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertte*, Jundiaí, v. 2, n. 6, p. 1-21, 2022. Acesso em 16 jun 2026.

LUBIS, Rahmi *et al.* Job Stress and Turnover Intention in Generation Z Teachers: Resilience as a Moderator. *PSIKOLOGIKA: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, v. 29, n. 1, p. 125-142, 2024. DOI: <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol29.iss1.art8>. Acesso em: 09 mai 2026.

MALONI, Michael; HIATT, Mark S.; CAMPBELL, Stacy. Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, v. 17, n. 3, p. 100320, 2019. Acesso em: 10 jun 2026.

MANNHEIM, Karl. The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, v. 306, p. 378-404, 1952. Acesso em: 01 ago 2026

MESQUITA, Amanda Denipoti; OLIVEIRA, LC de; MUNHOZ, G. de S. A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, v. 8, n. 1, p. 104-118, 2020. Acesso em: 1 ago. 2026.

OLIVEIRA, Luana Y. M.; OLIVEIRA, Pablo R. B.; SAWITZKI, Roberta *et al.* *Gestão de pessoas*. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. Acesso em: 10 jun 2026.

ORAIBI, Bha-Aldan Mundher; BAWAZIR, Abdullah Abdulaziz; EMAM, Ali Salman Mohammed. Keeping Pace with the Generations! Quantitative Job Insecurity and Retention in Gen Z Workers: The Mediating Roles of Affective Commitment and Psychological Empowerment. *International Review of Management and Marketing*, v. 15, n. 1, p. 17-30, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.17298>. Acesso em: 09 mai 2026.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011. Acesso em: 10 jun 2026.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2018. E-book. Acesso em: 04 jun 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. Acesso em: 04 jun 2026.

RUDOLPH, Cort W.; ZACHER, Hannes. Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In: *Facing the challenges of a multi-age workforce*. Routledge, 2015. p. 253-282. Acesso em: 01 ago 2026.

SOUSA, Euzébio Jorge Silveira de; POCHMANN, Márcio; BONONE, Luana Meneguelli. Juventude e trabalho plataformizado no Brasil: juventude indicando tendências. *Revista Ciências do Trabalho*, São Paulo, n. 20, out. 2021. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/285>. Acesso em: 3 ago. 2026.

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Acesso em: 21 jun 2026.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010 Acesso em: 21 jun 2026.

SPITZER, Alan B. The historical problem of generations. *The American Historical Review*, v. 78, n. 5, p. 1353-1385, 1973. Acesso em: 01 ago 2026.

TANOTO, Sherly Rosalina; TAMI, Erin Go. Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics. *Binus Business Review*, v. 15, n. 3, p. 225-238, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277>. Acesso em: 09 mai 2026.

TULGAN, Bruce. *Conheça a Geração Z: a segunda geração dentro da gigantesca geração dos "Millennials"*. New Haven: RainmakerThinking, 2013. Acesso em: 05 jun 2026.

WERTHER, William B. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. Acesso em: 05 jun 2026.

ZAINAL, Nur Syafiqah Binti; WIDER, Walton; LAJUMA, Surianti; AHMAD KHADRI, Mohd Wafiy Akmal B.; TAIB, Nasehah Mohd; JOSEPH, Asong. Employee retention in the service industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, Lausanne, v. 7, art. 928951, 2022. DOI: [10.3389/fsoc.2022.928951](https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951). Acesso em: 03 ago. 2026.