ReGeo ISSN: 2177-3246

MODELO INTEGRADO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS (MIGEP): UMA ABORDAGEM SISTÊMICO-COMPLEXA PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES MULTIGERACIONAIS

INTEGRATED MODEL OF STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT (MIGEP): A SYSTEMIC-COMPLEX APPROACH TO TALENT RETENTION IN MULTIGENERATIONAL ORGANIZATIONS

MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS (MIGEP): UN ENFOQUE SISTÉMICO-COMPLEJO PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN ORGANIZACIONES MULTIGENERACIONALES

https://doi.org/10.56238/revgeov17n7-015

Data de submissão: 18/05/2026 **Data de publicação:** 02/07/2026

Silmar de Matos dos Santos
Mestre em Psicologia Organizacional
Instituição: Must University
E-mail: silmarsantosif@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0005-6527-1631
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7289390013455213

RESUMO

As transformações associadas à economia do conhecimento, à transformação digital e à convivência de múltiplas gerações nas organizações ampliaram a complexidade da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) e evidenciaram as limitações de abordagens fundamentadas em práticas isoladas de gestão. Embora a literatura apresente avanços na compreensão da diversidade geracional, da aprendizagem organizacional, da gestão por competências, da liderança e da experiência do trabalhador, esses constructos permanecem predominantemente investigados de forma fragmentada, dificultando uma compreensão integrada da retenção de talentos. Diante dessa lacuna, este estudo tem como objetivo propor e fundamentar teoricamente o Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP), concebido como um modelo teórico de natureza sistêmico-complexa, representado por um framework conceitual destinado a explicar a retenção de talentos em organizações multigeracionais. Trata-se de uma pesquisa teórica, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão integrativa de caráter teórico-conceitual e construção de framework conceitual. O modelo integra diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e humanizada, experiência do trabalhador, retenção de talentos, sustentabilidade organizacional e mecanismos de retroalimentação sistêmica em uma arquitetura dinâmica e interdependente. Como principal contribuição, o estudo sustenta que a retenção de talentos não constitui resultado direto de práticas específicas de gestão de pessoas, mas uma propriedade emergente produzida pela interação entre os componentes do sistema organizacional. Conclui-se que o MIGEP amplia o campo analítico da Gestão Estratégica de Pessoas ao oferecer uma perspectiva integradora orientada à aprendizagem contínua, ao desenvolvimento humano e à sustentabilidade organizacional, estabelecendo bases conceituais para futuras investigações e validações empíricas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Retenção de Talentos. Diversidade Geracional. Aprendizagem Organizacional. Complexidade Organizacional.

ABSTRACT
The transformations associated with the knowledge economy, digital transformation, and the coexistence of multiple generations within organizations have increased the complexity of Strategic People Management (SPM) and highlighted the limitations of approaches based on isolated management practices. Although the literature has advanced in understanding generational diversity, organizational learning, competency management, leadership, and employee experience, these constructs remain predominantly investigated in a fragmented manner, limiting an integrated understanding of talent retention. In response to this gap, this study aims to propose and theoretically substantiate the Integrated Strategic People Management Model (MIGEP), conceived as a systemic-complex theoretical model and represented through a conceptual framework designed to explain talent retention in multigenerational organizations. This theoretical study adopts a qualitative approach and was developed through an integrative literature review of a theoretical-conceptual nature and the construction of a conceptual framework. The model integrates generational diversity, organizational learning, dynamic competency management, adaptive and humanized leadership, employee experience, talent retention, organizational sustainability, and systemic feedback mechanisms within a dynamic and interdependent architecture. As its main contribution, the study argues that talent retention is not the direct result of specific people management practices, but rather an emergent property produced by the interaction among the components of the organizational system. It is concluded that MIGEP expands the analytical scope of Strategic People Management by offering an integrative perspective oriented toward continuous learning, human development, and organizational sustainability, establishing conceptual foundations for future empirical investigations and empirical validation of the model.

Keywords: Strategic People Management. Talent Retention. Generational Diversity. Organizational Learning. Organizational Complexity.

RESUMEN
Las transformaciones asociadas a la economía del conocimiento, la transformación digital y la convivencia de múltiples generaciones en las organizaciones han ampliado la complejidad de la Gestión Estratégica de Personas (GEP) y han puesto de manifiesto las limitaciones de los enfoques basados en prácticas aisladas de gestión. Aunque la literatura presenta avances en la comprensión de la diversidad generacional, el aprendizaje organizacional, la gestión por competencias, el liderazgo y la experiencia del trabajador, estos constructos continúan siendo investigados predominantemente de manera fragmentada, lo que dificulta una comprensión integrada de la retención del talento. Ante esta brecha, el presente estudio tiene como objetivo proponer y fundamentar teóricamente el Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Personas (MIGEP), concebido como un modelo teórico de naturaleza sistémico-compleja, representado por un marco conceptual destinado a explicar la retención del talento en organizaciones multigeneracionales. Se trata de una investigación teórica, de enfoque cualitativo, desarrollada mediante una revisión integradora de carácter teórico-conceptual y la construcción de un marco conceptual. El modelo integra la diversidad generacional, el aprendizaje organizacional, la gestión dinámica por competencias, el liderazgo adaptativo y humanizado, la experiencia del trabajador, la retención del talento, la sostenibilidad organizacional y los mecanismos de retroalimentación sistémica en una arquitectura dinámica e interdependiente. Como principal contribución, el estudio sostiene que la retención del talento no constituye un resultado directo de prácticas específicas de gestión de personas, sino una propiedad emergente producida por la interacción entre los componentes del sistema organizacional. Se concluye que el MIGEP amplía el campo analítico de la Gestión Estratégica de Personas al ofrecer una perspectiva integradora orientada al aprendizaje continuo, al desarrollo humano y a la sostenibilidad organizacional, estableciendo bases conceptuales para futuras investigaciones y validaciones empíricas.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Personas. Retención del Talento. Diversidad Generacional. Aprendizaje Organizacional. Complejidad Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As transformações associadas à economia do conhecimento, à digitalização dos processos organizacionais e à crescente diversidade da força de trabalho têm ampliado a complexidade da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

Nesse contexto, a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos tornou-se um desafio estratégico para organizações que dependem do conhecimento, da aprendizagem e da inovação como fontes de vantagem competitiva sustentável (CHIAVENATO, 1999; BAHRY; TOLFO, 2004; BRANDÃO; BAHRY, 2022).

Paralelamente, mudanças demográficas e sociais intensificaram a convivência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho, reunindo profissionais com diferentes experiências, valores, expectativas e formas de aprender.

Essa diversidade amplia o potencial de inovação e compartilhamento de conhecimento, mas também impõe desafios relacionados à integração, ao desenvolvimento humano e à retenção de talentos (COMAZZETTO *et al.*, 2016; FORMENTON; STEFANO, 2017; CAMARGO; SANCHES, 2025; CINTRA; FREITAS, 2025).

A literatura evidencia que a retenção de talentos é influenciada por múltiplos fatores, incluindo aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, liderança e experiências vivenciadas no trabalho (ROCHA; MESSIAS, 2021; FREITAS, 2025; MAINARDI; CRUZ; SANTANA, 2025).

Entretanto, especialmente na literatura nacional, ainda são relativamente escassas abordagens capazes de articular essas dimensões em uma estrutura explicativa única, coesa e parcimoniosa, limitando a compreensão integrada de um fenômeno caracterizado por elevada interdependência organizacional.

Partindo dessa lacuna, este estudo adota o pressuposto de que a retenção de talentos constitui um fenômeno sistêmico, resultante das interações estabelecidas entre diferentes componentes organizacionais. Sob essa perspectiva, as organizações são compreendidas como sistemas adaptativos complexos, nos quais diversidade geracional, aprendizagem organizacional, competências, liderança e experiência do trabalhador se influenciam mutuamente, produzindo resultados que extrapolam a simples soma de suas partes (SENGE, 2006; STACEY, 2011; MORIN, 2015).

Diante desse contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão: como a integração entre diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e humanizada e experiência do trabalhador pode explicar a retenção de talentos em organizações multigeracionais?

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo propor e fundamentar teoricamente o Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP), modelo teórico de natureza sistêmico-complexa, representado por um framework conceitual destinado a explicar a retenção de talentos em organizações multigeracionais. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa teórica, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão integrativa de caráter teórico-conceitual e construção de framework conceitual.

A principal contribuição do estudo consiste na proposição de uma arquitetura integradora que articula diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e humanizada, experiência do trabalhador, retenção de talentos, sustentabilidade organizacional e mecanismos de retroalimentação sistêmica em um único modelo explicativo.

Ao fazê-lo, o MIGEP amplia o campo analítico da Gestão Estratégica de Pessoas ao oferecer uma perspectiva orientada à compreensão das relações entre desenvolvimento humano, aprendizagem contínua e sustentabilidade organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E RETENÇÃO DE TALENTOS

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) constitui uma importante área de estudo da administração contemporânea em decorrência das transformações econômicas, tecnológicas e sociais que redefiniram a dinâmica das organizações.

Tradicionalmente associada a funções administrativas e operacionais, a gestão de pessoas passou a ocupar posição estratégica à medida que conhecimento, inovação e capacidade de aprendizagem se tornaram importantes fontes de vantagem competitiva sustentável (CHIAVENATO, 1999; BAHRY; TOLFO, 2004; BRANDÃO; BAHRY, 2022).

Nesse contexto, as pessoas deixaram de ser compreendidas exclusivamente como recursos produtivos para serem reconhecidas como ativos estratégicos capazes de gerar conhecimento, desenvolver competências e impulsionar processos de inovação.

A competitividade organizacional passou a depender, em grande medida, da capacidade de atrair, desenvolver, mobilizar e reter profissionais capazes de responder às exigências de ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

Entre os diversos desafios enfrentados pela Gestão Estratégica de Pessoas, a retenção de talentos ocupa posição de destaque. Em ambientes caracterizados por rápidas transformações tecnológicas, mudanças nas expectativas profissionais e crescente mobilidade da força de trabalho, a

permanência dos trabalhadores tornou-se um fator relevante para a preservação do conhecimento organizacional, da memória institucional e das capacidades necessárias à inovação e ao desenvolvimento sustentável das organizações.

A literatura demonstra que a retenção de talentos não pode ser explicada exclusivamente por fatores econômicos ou por mecanismos tradicionais de gestão. Embora remuneração e benefícios continuem exercendo influência sobre as decisões profissionais, estudos recentes indicam que oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de competências, qualidade da liderança, reconhecimento, autonomia, propósito e experiências positivas de trabalho assumem papel cada vez mais relevante na construção do comprometimento organizacional e na decisão de permanência dos trabalhadores (ROCHA; MESSIAS, 2021; FREITAS, 2025; MENEZES, 2025; POLLON; TEIXEIRA, 2026).

Essa mudança se torna particularmente evidente em contextos organizacionais multigeracionais. A coexistência de profissionais pertencentes a diferentes gerações amplia a diversidade de expectativas, valores e formas de relacionamento com o trabalho, exigindo abordagens de gestão capazes de compreender a complexidade das relações estabelecidas entre indivíduos, equipes e organização.

Nesse cenário, estratégias fundamentadas em práticas isoladas tendem a apresentar capacidade explicativa limitada diante da multiplicidade de fatores que influenciam a permanência dos trabalhadores.

Neste estudo, os talentos são compreendidos como profissionais que detêm conhecimentos, habilidades e competências estratégicas relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais, contribuindo para a geração de valor, aprendizagem, inovação e desenvolvimento institucional (CHIAVENATO, 1999; BRANDÃO; BAHRY, 2022).

Nessa direção, a retenção de talentos deve ser compreendida como um fenômeno organizacional complexo, resultante da interação entre múltiplas dimensões relacionadas ao desenvolvimento humano e ao contexto organizacional. Tal compreensão exige superar abordagens fragmentadas e avançar na construção de modelos analíticos capazes de integrar os diferentes elementos que influenciam a permanência dos profissionais nas organizações.

É a partir dessa necessidade de integração que se torna relevante examinar as relações existentes entre diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança e experiência do trabalhador, dimensões que constituem a base conceitual do modelo proposto neste estudo.

2.2 DIVERSIDADE GERACIONAL, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIAS E LIDERANÇA COMO SISTEMA ORGANIZACIONAL

As transformações contemporâneas do trabalho ampliaram a diversidade presente nas organizações e intensificaram a necessidade de mecanismos capazes de promover adaptação contínua, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento humano.

Nesse contexto, diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança e experiência do trabalhador constituem dimensões frequentemente estudadas de forma independente, embora estejam profundamente inter-relacionadas no funcionamento das organizações.

A diversidade geracional representa uma das manifestações mais evidentes dessa complexidade. A coexistência de profissionais pertencentes a diferentes gerações amplia a heterogeneidade cognitiva da organização ao reunir experiências, repertórios culturais, conhecimentos e expectativas distintas.

Embora essa diversidade possa gerar desafios relacionados à comunicação, à integração de equipes e à gestão de conflitos, ela também amplia o potencial de aprendizagem coletiva, inovação e compartilhamento de conhecimento, tornando-se um importante ativo estratégico para organizações intensivas em conhecimento (COMAZZETTO *et al.*, 2016; FORMENTON; STEFANO, 2017; CAMARGO; SANCHES, 2025).

Entretanto, a simples presença de diferentes gerações não garante resultados organizacionais superiores. O potencial estratégico da diversidade depende da existência de processos capazes de transformar conhecimentos dispersos em patrimônio coletivo.

É nesse contexto que a aprendizagem organizacional assume papel central. Compreendida como um processo contínuo de criação, compartilhamento, incorporação e renovação do conhecimento, a aprendizagem permite que experiências individuais sejam socializadas e convertidas em recursos organizacionais capazes de fortalecer a adaptação, a inovação e o desempenho institucional (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

Todavia, a produção de conhecimento, por si só, não assegura vantagem competitiva sustentável. Para gerar resultados organizacionais consistentes, esse conhecimento precisa ser estruturado e alinhado às demandas estratégicas da organização.

Essa função é desempenhada pela gestão dinâmica por competências, entendida neste estudo como o processo contínuo de identificação, desenvolvimento, compartilhamento e renovação das capacidades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Diferentemente de abordagens

estáticas, a perspectiva dinâmica reconhece que competências são construídas e transformadas continuamente em resposta às mudanças tecnológicas, sociais e organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2022; TAMADA; CUNHA, 2022).

A articulação entre diversidade, aprendizagem e competências depende, entretanto, de mecanismos capazes de mobilizar pessoas e orientar esforços coletivos. Nesse sentido, a liderança assume papel integrador ao criar condições para que conhecimentos sejam compartilhados, competências sejam desenvolvidas e diferentes perfis profissionais atuem de forma colaborativa.

Em ambientes organizacionais caracterizados por elevada complexidade e diversidade geracional, práticas fundamentadas exclusivamente em autoridade formal e controle hierárquico tendem a apresentar limitações crescentes.

Em contrapartida, lideranças capazes de promover confiança, reconhecimento, participação, cooperação e segurança psicológica favorecem o desenvolvimento humano e fortalecem a capacidade adaptativa das organizações (ROCHA; MESSIAS, 2021; MAINARDI; CRUZ; SANTANA, 2025). Essa perspectiva fundamenta a noção de liderança adaptativa e humanizada adotada neste estudo.

Sua dimensão adaptativa refere-se à capacidade de responder a contextos organizacionais dinâmicos e incertos, enquanto sua dimensão humanizada reconhece que o desempenho institucional depende da valorização das pessoas e da construção de relações que favoreçam desenvolvimento, pertencimento e engajamento.

As interações estabelecidas entre diversidade geracional, aprendizagem organizacional, competências e liderança manifestam-se concretamente na experiência do trabalhador. Essa dimensão corresponde ao conjunto de percepções construídas pelos indivíduos acerca das oportunidades de desenvolvimento, da qualidade das relações interpessoais, do reconhecimento recebido, da autonomia disponível e do significado atribuído ao trabalho.

Sob essa perspectiva, a experiência do trabalhador resulta da interação entre fatores culturais, tecnológicos e organizacionais que influenciam a forma como as pessoas percebem e vivenciam seu cotidiano profissional (MORGAN, 2017).

Assim, a experiência do trabalhador pode ser compreendida como a síntese subjetiva dos processos organizacionais, influenciando diretamente o comprometimento, o engajamento e a decisão de permanência na organização (SGARBOSSA, 2023; FREITAS, 2025; MORGAN, 2017).

A literatura recente também evidencia que experiências organizacionais positivas contribuem para o desenvolvimento de recursos psicológicos capazes de fortalecer o engajamento, a adaptação e a permanência dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, o Capital Psicológico (Psychological Capital – PsyCap), composto por esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo, constitui um importante recurso individual para o enfrentamento de desafios organizacionais e para a construção de trajetórias profissionais mais sustentáveis.

Ambientes que favorecem aprendizagem, reconhecimento, desenvolvimento e relações de confiança tendem a fortalecer esses recursos psicológicos, ampliando o comprometimento organizacional e a intenção de permanência dos profissionais (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

Além de seus efeitos sobre o comprometimento e a permanência dos trabalhadores, as interações entre diversidade geracional, aprendizagem organizacional, competências, liderança e experiência do trabalhador produzem impactos relevantes sobre a sustentabilidade organizacional.

A retenção de talentos contribui para a preservação do conhecimento tácito, da memória institucional e das redes de colaboração construídas ao longo do tempo, reduzindo perdas associadas à rotatividade e favorecendo a continuidade dos processos organizacionais (BARNEY, 1991).

A manutenção desse patrimônio intelectual fortalece a capacidade adaptativa da organização, uma vez que amplia as condições para aprendizagem contínua, inovação e resposta às mudanças do ambiente. Organizações capazes de preservar e mobilizar conhecimentos estratégicos tendem a desenvolver maior capacidade de aprendizagem, aperfeiçoamento contínuo e adaptação às transformações do ambiente competitivo (GARVIN, 1993; SENGE, 2006).

Diante disso, a sustentabilidade organizacional transcende o mero resultado econômico ou a permanência mercadológica; ela reside na habilidade de manter, desenvolver e renovar continuamente os recursos humanos, cognitivos e relacionais necessários à criação de valor ao longo do tempo. Sob essa lógica, o conhecimento, as competências e o capital humano constituem ativos estratégicos capazes de fundamentar vantagens competitivas duradouras e assegurar a continuidade institucional (BARNEY, 1991).

Configura-se, portanto, um processo sistêmico no qual a retenção de talentos, a aprendizagem organizacional e a sustentabilidade atuam como dimensões interdependentes. Nesse ecossistema, variáveis como diversidade geracional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e a própria experiência do trabalhador deixam de ser elementos isolados para se tornarem componentes integrados de uma engrenagem orientada ao desenvolvimento humano.

A sinergia entre essas forças influencia, simultaneamente, a capacidade adaptativa, a inovação e o comprometimento das equipes, evidenciando a necessidade de abordagens analíticas robustas e capazes de compreender essa dinâmica em sua totalidade.

2.3 LACUNA TEÓRICA E NECESSIDADE DE INTEGRAÇÃO SISTÊMICA

A literatura sobre Gestão Estratégica de Pessoas apresenta avanços significativos na compreensão dos fatores associados ao desempenho organizacional e à retenção de talentos. Estudos sobre diversidade geracional evidenciam o potencial da heterogeneidade cognitiva para estimular inovação e compartilhamento de conhecimento.

Pesquisas sobre aprendizagem organizacional demonstram a importância da criação e disseminação do conhecimento para o fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações. Da mesma forma, investigações sobre gestão por competências, liderança e experiência do trabalhador destacam seus efeitos sobre desenvolvimento humano, comprometimento organizacional e permanência dos profissionais.

Apesar da relevância dessas contribuições, os diferentes constructos costumam ser analisados de forma isolada ou por meio de relações específicas entre variáveis, privilegiando explicações parciais de fenômenos organizacionais caracterizados por elevada complexidade e interdependência.

Como consequência, a retenção de talentos é frequentemente interpretada a partir da influência individual de fatores como liderança, desenvolvimento profissional, remuneração, clima organizacional ou aprendizagem, sem que sejam adequadamente consideradas as interações estabelecidas entre esses elementos.

Essa fragmentação limita a compreensão de um fenômeno cuja dinâmica ultrapassa relações lineares de causa e efeito. Em ambientes organizacionais contemporâneos, diversidade geracional, aprendizagem, competências, liderança e experiências de trabalho não operam de forma independente.

Ao contrário, constituem processos mutuamente influenciados que produzem efeitos cumulativos sobre o comprometimento organizacional, a capacidade adaptativa e a permanência dos trabalhadores. Dessa forma, abordagens centradas em variáveis isoladas tendem a apresentar capacidade explicativa limitada diante da complexidade que caracteriza as organizações intensivas em conhecimento.

Tal limitação torna-se particularmente evidente quando se observa que muitos dos resultados atribuídos a práticas específicas de gestão dependem, na realidade, das relações estabelecidas entre diferentes dimensões organizacionais.

Ambientes favoráveis à aprendizagem, por exemplo, dependem da qualidade da liderança; o desenvolvimento de competências está relacionado aos processos de compartilhamento de conhecimento; e a experiência do trabalhador resulta da interação entre práticas organizacionais, relações interpessoais e oportunidades de desenvolvimento. Tais evidências sugerem que a

compreensão da retenção de talentos exige uma perspectiva capaz de integrar essas dimensões em uma estrutura analítica única.

Essa compreensão se aproxima do pensamento complexo, segundo o qual os fenômenos organizacionais devem ser analisados a partir das relações estabelecidas entre seus componentes, reconhecendo processos de interdependência, recursividade e emergência que não podem ser plenamente compreendidos por abordagens reducionistas (MORIN, 2015).

A necessidade de compreender fenômenos organizacionais a partir das relações estabelecidas entre seus componentes encontra respaldo na Teoria Geral dos Sistemas, segundo a qual os sistemas devem ser analisados de forma integrada, considerando as interações e interdependências existentes entre suas partes constitutivas (BERTALANFFY, 1975).

Sob essa perspectiva, o comportamento do sistema não pode ser plenamente explicado pela análise isolada de seus elementos, uma vez que as propriedades do todo resultam das relações estabelecidas entre os componentes que o integram.

No campo organizacional, essa compreensão foi ampliada por abordagens que reconhecem as organizações como sistemas sociais dinâmicos, caracterizados por múltiplos processos de interação, interpretação e adaptação contínua.

Weick (1995) argumenta que a realidade organizacional é constantemente construída por meio dos processos de sensemaking, nos quais indivíduos e grupos interpretam experiências, produzem significados compartilhados e orientam suas ações coletivas. Dessa forma, os resultados organizacionais emergem não apenas das estruturas formais, mas também das relações estabelecidas entre os atores que compõem o sistema.

De modo complementar, Checkland (1981) destaca que organizações constituem sistemas humanos complexos, nos quais diferentes perspectivas, interesses e processos de aprendizagem interagem continuamente. Tal compreensão reforça a necessidade de abordagens integradoras capazes de captar a natureza dinâmica, relacional e adaptativa dos fenômenos organizacionais, oferecendo fundamentos teóricos para a construção de modelos que transcendam explicações lineares e fragmentadas.

Organizações são compreendidas como sistemas dinâmicos, compostos por múltiplos agentes e processos interdependentes, cujos comportamentos coletivos produzem propriedades emergentes impossíveis de serem plenamente explicadas pela análise individual de suas partes (SENGE, 2006; STACEY, 2011).

Nesse contexto, a emergência corresponde ao surgimento de propriedades coletivas que não podem ser plenamente explicadas pela análise isolada dos componentes do sistema. Tais propriedades

resultam das interações estabelecidas entre agentes, processos e estruturas organizacionais, produzindo resultados qualitativamente distintos daqueles que seriam obtidos pela simples soma de seus elementos constitutivos (MORIN, 2015; STACEY, 2011).

A partir dessa compreensão, a retenção de talentos pode ser interpretada não como consequência direta de uma prática específica de gestão, mas como resultado emergente da interação entre diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e humanizada, experiência do trabalhador e mecanismos de retroalimentação organizacional.

Essa perspectiva desloca o foco analítico dos componentes isolados para as relações que se estabelecem entre eles, ampliando a capacidade explicativa da Gestão Estratégica de Pessoas. É justamente para responder a essa lacuna que o presente estudo propõe o Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP), concebido como um modelo teórico de natureza sistêmico-complexa, representado por um framework conceitual destinado a explicar a retenção de talentos em organizações multigeracionais.

O modelo busca integrar constructos tradicionalmente investigados de forma independente em uma arquitetura dinâmica e interdependente, orientada à compreensão dos mecanismos que conectam desenvolvimento humano, aprendizagem organizacional e sustentabilidade institucional.

Com o objetivo de explicitar a contribuição original do modelo, a tabela 1 apresenta uma síntese comparativa entre as abordagens tradicionalmente encontradas na literatura de Gestão de Pessoas e a perspectiva sistêmico-complexa proposta neste estudo.

Observa-se que o diferencial do modelo não reside apenas na reunião de constructos já consolidados, mas na compreensão das relações dinâmicas e interdependentes estabelecidas entre eles, permitindo interpretar a retenção de talentos como uma propriedade emergente do sistema organizacional.

Tabela 1. Diferenciais teóricos do Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP)

Aspecto Analítico	Abordagens Tradicionais de Gestão de Pessoas	Proposta do MIGEP
Unidade de análise	Variáveis e práticas analisadas isoladamente	Sistema organizacional integrado e interdependente
Diversidade geracional	Fenômeno específico de gestão de pessoas	Ativo estratégico que impulsiona aprendizagem, inovação e desenvolvimento organizacional
Aprendizagem organizacional	Processo independente de desenvolvimento	Mecanismo de conversão da diversidade em conhecimento coletivo
Gestão por competências	Ferramenta de alinhamento entre pessoas e cargos	Processo dinâmico de desenvolvimento, compartilhamento e renovação de capacidades organizacionais

Liderança	Função gerencial voltada à coordenação de equipes	Elemento integrador capaz de articular aprendizagem, competências e experiência do trabalhador
Experiência do trabalhador	Resultado de práticas organizacionais específicas	Síntese subjetiva produzida pelas interações entre os componentes do sistema
Relações entre os constructos	Predominância de relações lineares e causais	Relações sistêmicas, recursivas e mutuamente influenciadas
Compreensão da retenção de talentos	Resultado direto de práticas específicas de gestão	Propriedade emergente produzida pela interação entre múltiplos componentes organizacionais
Perspectiva organizacional	Ênfase em desempenho e eficiência operacional	Integração entre desenvolvimento humano, aprendizagem contínua e sustentabilidade organizacional
Fundamentação epistemológica	Predominância de abordagens funcionalistas e fragmentadas	Perspectiva sistêmico-complexa fundamentada em interdependência, recursividade e emergência
Contribuição teórica	Explicação parcial de fenômenos específicos	Modelo integrador capaz de explicar a retenção de talentos em organizações multigeracionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa teórica, de abordagem qualitativa, natureza exploratória e finalidade descritivo-interpretativa. Pesquisas teóricas visam desenvolver e integrar conceitos, proposições e modelos explicativos capazes de ampliar a compreensão de fenômenos complexos (GIL, 2008).

Para a construção do Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP), adotou-se a revisão integrativa da literatura como estratégia metodológica de identificação, análise, síntese e articulação do conhecimento produzido sobre Gestão Estratégica de Pessoas, retenção de talentos e processos organizacionais relacionados ao desenvolvimento humano e à sustentabilidade organizacional. A revisão teve caráter teórico-conceitual, buscando identificar relações, complementaridades e mecanismos explicativos capazes de fundamentar o modelo proposto.

O levantamento bibliográfico foi realizado no Portal de Periódicos CAPES, SciELO e Google Scholar. Os descritores utilizados foram: gestão estratégica de pessoas, gestão por competências, aprendizagem organizacional, liderança organizacional, diversidade geracional, geração Y, geração Z, retenção de talentos, experiência do trabalhador e complexidade organizacional. Os termos foram empregados isoladamente e em combinações por meio dos operadores booleanos AND e OR.

A seleção das publicações fundamentou-se em sua relevância conceitual para os objetivos da pesquisa, priorizando estudos publicados entre 2000 e 2026, sem excluir obras clássicas consideradas essenciais para a compreensão da Gestão Estratégica de Pessoas, da aprendizagem organizacional, da

teoria dos sistemas e do pensamento complexo. Como critérios de inclusão, consideraram-se a pertinência temática, a disponibilidade integral dos textos e sua contribuição para a construção do modelo teórico. Foram excluídos estudos com abordagem tangencial aos temas investigados, bem como aqueles que não apresentavam contribuições substanciais ao objeto de estudo.

Após a seleção do material, realizou-se leitura exploratória, analítica e interpretativa, buscando identificar convergências conceituais, relações de interdependência e lacunas teóricas entre os constructos analisados. A partir dessa síntese integradora, estruturou-se o MIGEP mediante a articulação dos pilares diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e humanizada, experiência do trabalhador, retenção de talentos, sustentabilidade organizacional e mecanismos de retroalimentação.

Dessa forma, o MIGEP configura-se como um modelo teórico de natureza sistêmico-complexa, representado por um framework conceitual elaborado a partir da integração crítica da literatura e orientado à compreensão da retenção de talentos como uma propriedade emergente resultante da interação dinâmica entre os diferentes componentes do sistema organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO MODELO

A revisão da literatura desenvolvida neste estudo evidenciou que a retenção de talentos constitui um fenômeno influenciado por múltiplas dimensões organizacionais, incluindo diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão por competências, liderança e experiência do trabalhador.

Entretanto, observou-se que esses constructos permanecem predominantemente investigados de forma fragmentada, resultando em explicações parciais de um processo caracterizado por elevada complexidade e interdependência.

Fundamentado na perspectiva dos sistemas adaptativos complexos, o MIGEP parte do pressuposto de que os resultados organizacionais emergem das interações estabelecidas entre os componentes do sistema.

Sob essa lógica, as organizações são compreendidas como sistemas dinâmicos nos quais pessoas, conhecimentos, competências, relações sociais e processos de aprendizagem se influenciam mutuamente, produzindo capacidades adaptativas que extrapolam a simples soma de suas partes.

Diferentemente das abordagens tradicionais, que tendem a associar a retenção à eficácia de práticas específicas de gestão de pessoas, o MIGEP parte do pressuposto de que a permanência dos profissionais constitui uma propriedade emergente resultante da interação contínua entre diversidade

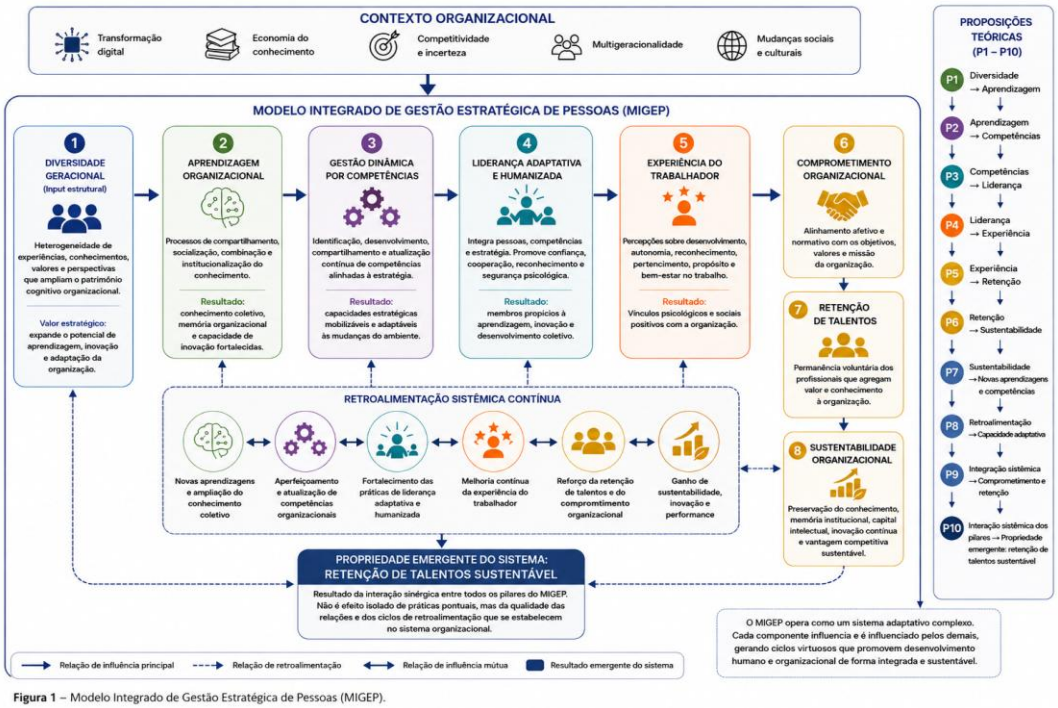
geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e humanizada, experiência do trabalhador e mecanismos de retroalimentação organizacional.

Consequentemente, a retenção de talentos é compreendida simultaneamente como resultado e como elemento retroalimentador do sistema organizacional, contribuindo para a preservação do conhecimento, o fortalecimento da memória institucional, a ampliação da capacidade de inovação e a sustentabilidade organizacional.

4.2 ESTRUTURA SISTÊMICO-COMPLEXA DO MIGEP

A Figura 1 apresenta a arquitetura conceitual do Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP). O modelo organiza seus componentes em uma estrutura sistêmica e interdependente, na qual diferentes processos organizacionais interagem continuamente por meio de mecanismos de retroalimentação.

Figura 1. Estrutura sistêmico-complexa do Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP)



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com apoio de inteligência artificial generativa (ChatGPT/OpenAI) para representação visual do modelo.

No MIGEP, a diversidade geracional constitui o elemento estrutural de entrada do sistema. A coexistência de profissionais pertencentes a diferentes gerações amplia o patrimônio cognitivo da organização ao reunir experiências, conhecimentos, competências e perspectivas distintas. Esse potencial somente se converte em vantagem organizacional quando existem mecanismos capazes de promover interação, compartilhamento e aprendizagem coletiva.

A aprendizagem organizacional representa o primeiro processo de transformação do sistema. Por meio das interações entre indivíduos, equipes e estruturas organizacionais, conhecimentos dispersos são compartilhados, reinterpretados e incorporados à memória institucional, fortalecendo a capacidade adaptativa da organização.

O conhecimento produzido coletivamente é convertido em capacidades estratégicas por meio da gestão dinâmica por competências. Nessa perspectiva, competências não são compreendidas como atributos estáticos dos indivíduos, mas como capacidades organizacionais continuamente desenvolvidas, compartilhadas e renovadas em resposta às transformações do ambiente.

A liderança adaptativa e humanizada exerce função integradora nessa arquitetura. Sua atuação conecta pessoas, competências e estratégia organizacional, criando condições para o desenvolvimento de ambientes caracterizados por confiança, cooperação, reconhecimento, participação e segurança psicológica.

Essas interações são percebidas pelos indivíduos por meio da experiência do trabalhador, compreendida como a síntese das percepções relacionadas ao desenvolvimento profissional, ao pertencimento organizacional, ao reconhecimento, à autonomia e ao propósito atribuído ao trabalho.

Quando esses componentes operam de forma integrada, fortalecem o comprometimento organizacional e ampliam a permanência voluntária dos profissionais. Nesse contexto, a retenção de talentos emerge como resultado sistêmico do funcionamento do modelo.

Entretanto, o processo não se encerra na retenção. A permanência dos trabalhadores preserva conhecimento tácito, fortalece redes colaborativas, amplia a memória institucional e contribui para a inovação organizacional. Esses resultados retornam ao sistema sob a forma de novos ciclos de aprendizagem, desenvolvimento de competências e fortalecimento da cultura organizacional, estabelecendo mecanismos permanentes de retroalimentação.

Dessa forma, o MIGEP não deve ser interpretado como uma sequência linear de etapas, mas como uma arquitetura sistêmico-complexa na qual diferentes componentes se influenciam mutuamente, produzindo efeitos cumulativos sobre o desenvolvimento humano, a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional.

4.3 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DO MIGEP

A estrutura conceitual do MIGEP permite derivar um conjunto de proposições teóricas destinadas a representar as relações fundamentais entre os componentes do modelo. Essas proposições não devem ser interpretadas como relações lineares e independentes, mas como expressões analíticas

de um sistema organizacional caracterizado por interdependência, circularidade e retroalimentação contínua.

As proposições foram organizadas para fins analíticos, embora as relações representadas sejam compreendidas como recursivas e mutuamente influenciadas. Em conjunto, elas sintetizam a lógica explicativa do modelo e oferecem um referencial passível de operacionalização em futuras pesquisas.

Tabela 2. Proposições Teóricas do Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP)

Proposição	Relação Teórica	Fundamentação Conceitual
P1	A diversidade geracional exerce influência positiva sobre a aprendizagem organizacional.	A heterogeneidade cognitiva decorrente da convivência entre diferentes gerações amplia a circulação de conhecimentos, experiências e perspectivas, favorecendo processos de aprendizagem coletiva e compartilhamento do conhecimento.
P2	A aprendizagem organizacional influencia positivamente o desenvolvimento da gestão dinâmica por competências.	O conhecimento produzido e compartilhado na organização constitui a base para a identificação, desenvolvimento e renovação contínua de competências estratégicas.
P3	A gestão dinâmica por competências fortalece a liderança adaptativa e humanizada.	Competências organizacionais continuamente desenvolvidas ampliam a capacidade da liderança de mobilizar pessoas, coordenar equipes e responder às mudanças do ambiente organizacional.
P4	A liderança adaptativa e humanizada influencia positivamente a experiência do trabalhador.	Ambientes caracterizados por confiança, reconhecimento, participação, desenvolvimento e segurança psicológica favorecem experiências organizacionais mais positivas.
P5	A experiência do trabalhador influencia positivamente a retenção de talentos.	Percepções positivas relacionadas ao pertencimento, propósito, reconhecimento, autonomia e oportunidades de desenvolvimento fortalecem o comprometimento organizacional e a permanência voluntária.
P6	A retenção de talentos fortalece a sustentabilidade organizacional.	A permanência dos trabalhadores preserva conhecimento tácito, memória institucional e redes colaborativas, contribuindo para a continuidade e adaptação organizacional.
P7	A sustentabilidade organizacional retroalimenta processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências.	Organizações sustentáveis tendem a acumular conhecimento, fortalecer sua cultura e ampliar investimentos em aprendizagem e desenvolvimento humano.
P8	Os mecanismos de retroalimentação ampliam a capacidade adaptativa do sistema organizacional.	Os resultados produzidos pelo próprio sistema retornam aos seus componentes, fortalecendo as interações entre diversidade, aprendizagem, competências, liderança e experiência do trabalhador.
P9	A integração entre os pilares do MIGEP produz efeitos cumulativos sobre a retenção de talentos.	Quanto maior a articulação entre os componentes do modelo, maior tende a ser sua capacidade de produzir comprometimento organizacional e permanência dos profissionais.

P10	A retenção de talentos constitui uma propriedade emergente do sistema organizacional proposto pelo MIGEP.	A permanência dos profissionais não decorre da influência isolada de um único fator, mas da interação dinâmica entre diversidade geracional, aprendizagem organizacional, competências, liderança, experiência do trabalhador e mecanismos de retroalimentação.

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

As proposições P1 a P8 descrevem os principais mecanismos relacionais que estruturam a dinâmica interna do modelo. Em conjunto, elas representam os processos por meio dos quais diversidade, aprendizagem, competências, liderança e experiência do trabalhador se articulam na produção de resultados organizacionais.

A proposição P9 introduz o princípio da cumulatividade sistêmica, segundo o qual os efeitos produzidos pelos componentes do modelo tendem a ser potencializados à medida que aumenta o grau de integração entre eles. Nessa perspectiva, o desempenho organizacional não decorre da presença isolada de determinado fator, mas da intensidade das relações estabelecidas entre os diferentes elementos do sistema.

Por sua vez, a proposição P10 sintetiza o fundamento teórico central do MIGEP. Ao afirmar que a retenção de talentos constitui uma propriedade emergente, o modelo rompe com interpretações que atribuem a permanência dos profissionais à influência direta de práticas específicas de gestão de pessoas.

A retenção passa a ser compreendida como resultado da interação dinâmica entre múltiplas dimensões organizacionais, cuja combinação produz efeitos que não podem ser plenamente explicados pela análise isolada de cada componente.

Dessa forma, as proposições do MIGEP não apenas operacionalizam sua estrutura conceitual, mas também estabelecem uma agenda de pesquisa voltada à investigação empírica das relações propostas. Estudos futuros poderão testar, refinar ou ampliar essas proposições em diferentes contextos organizacionais, contribuindo para o aperfeiçoamento do modelo e para o avanço do conhecimento sobre retenção de talentos e Gestão Estratégica de Pessoas.

4.4 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO MIGEP

O Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP) contribui para o avanço da Gestão Estratégica de Pessoas ao propor uma estrutura analítica capaz de integrar constructos frequentemente investigados de forma independente. Ao articular essas dimensões em uma arquitetura única, o modelo amplia a compreensão dos mecanismos que influenciam a retenção de talentos em organizações multigeracionais.

A principal contribuição teórica do MIGEP reside na interpretação da retenção de talentos como resultado das interações estabelecidas entre múltiplos componentes organizacionais. Essa perspectiva amplia abordagens centradas em fatores isolados e reforça a importância de compreender a permanência dos profissionais a partir das relações que conectam desenvolvimento humano, aprendizagem organizacional e sustentabilidade institucional.

Outro aspecto relevante se refere à incorporação dos mecanismos de retroalimentação sistêmica. Nessa lógica, a retenção não representa apenas um resultado organizacional, mas também um elemento capaz de fortalecer processos de aprendizagem, desenvolvimento de competências, preservação do conhecimento e capacidade adaptativa, contribuindo para a sustentabilidade organizacional ao longo do tempo.

4.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista prático, o MIGEP sugere que estratégias de retenção tendem a apresentar maior efetividade quando desenvolvidas de forma integrada. A articulação entre aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, liderança, valorização da diversidade geracional e experiências positivas de trabalho favorece a construção de ambientes capazes de fortalecer o comprometimento e a permanência dos profissionais.

Nesse sentido, o modelo oferece um referencial para o planejamento de políticas de Gestão Estratégica de Pessoas orientadas não apenas para resultados imediatos, mas também para o fortalecimento das capacidades organizacionais necessárias à inovação, adaptação e sustentabilidade.

4.6 AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

Por se tratar de uma proposição teórica, o MIGEP demanda validação empírica em diferentes contextos organizacionais. As proposições apresentadas podem ser investigadas por meio de abordagens quantitativas, qualitativas ou de métodos mistos, permitindo examinar as relações estabelecidas entre os componentes do modelo.

Pesquisas futuras poderão explorar a aplicabilidade do MIGEP em organizações públicas e privadas, bem como em contextos caracterizados por diferentes níveis de maturidade organizacional, transformação digital e diversidade geracional. Tais investigações poderão contribuir para o refinamento do modelo e para o aprofundamento do conhecimento sobre retenção de talentos e Gestão Estratégica de Pessoas.

5 CONCLUSÃO

As transformações associadas à economia do conhecimento, à digitalização das organizações e à crescente diversidade da força de trabalho ampliaram a relevância da retenção de talentos como desafio estratégico para a Gestão Estratégica de Pessoas. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo propor e fundamentar teoricamente o Modelo Integrado de Gestão Estratégica de Pessoas (MIGEP), concebido para explicar a retenção de talentos em organizações multigeracionais a partir de uma perspectiva sistêmico-complexa.

A principal contribuição do estudo consiste na integração de diversidade geracional, aprendizagem organizacional, gestão dinâmica por competências, liderança adaptativa e humanizada e experiência do trabalhador em uma estrutura analítica única. Ao articular essas dimensões, o modelo amplia a compreensão da retenção de talentos ao evidenciar que a permanência dos profissionais decorre das relações estabelecidas entre diferentes componentes organizacionais e de seus mecanismos de retroalimentação.

Do ponto de vista teórico, o MIGEP contribui para ampliar o campo analítico da Gestão Estratégica de Pessoas ao oferecer uma abordagem integradora orientada à compreensão das conexões entre desenvolvimento humano, aprendizagem organizacional e sustentabilidade institucional. No âmbito gerencial, o modelo fornece subsídios para a formulação de políticas de gestão mais articuladas e alinhadas aos desafios de contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade e diversidade.

Entretanto, por se tratar de uma pesquisa teórica, o estudo apresenta limitações relacionadas à ausência de validação empírica do modelo proposto. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem as relações descritas no MIGEP em diferentes contextos organizacionais, utilizando abordagens quantitativas, qualitativas ou de métodos mistos, contribuindo para o refinamento do modelo e para o avanço do conhecimento sobre retenção de talentos e Gestão Estratégica de Pessoas.

Conclui-se que o MIGEP representa uma contribuição teórica para a compreensão da retenção de talentos ao propor uma interpretação integrada das relações entre pessoas, aprendizagem e desenvolvimento organizacional, oferecendo bases conceituais para futuras investigações e aplicações no campo da Gestão Estratégica de Pessoas.

REFERÊNCIAS

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. Gestão de competências e obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 37-54, 2004. Disponível em: https://editorarevistas.mackenzie.br/RAM/article/view/61. Acesso em: 21 jun. 2026.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: https://doi.org/10.1177/014920639101700108. Acesso em: 21 jun. 2026.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220–230, jul./set. 2004. Disponível em: https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3903220-230.pdf. Acesso em: 21 jun. 2026.

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes, 1975.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. especial, p. 160–177, 2022. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8728. Acesso em: 21 jun. 2026.

CAMARGO, J. P. R.; SANCHES, E. L. *Conflitos de gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Centro Paula Souza, 2025. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/34397. Acesso em: 21 jun. 2026.

CHECKLAND, Peter. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

CINTRA, Lucimar Neves; FREITAS, Thais Cintra Garcia. *Conflitos intergeracionais*: os desafios das relações trabalhistas no século XXI. São Paulo: Centro Paula Souza, 2025. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/34289. Acesso em: 21 jun. 2026.

COMAZZETTO, L. R. *et al.* A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 145–157, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014. Acesso em: 21 jun. 2026.

FACCO, A. L. R. *et al.* Geração Z: compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. *Revista de Administração*, v. 14, n. 26, p. 84–108, 2017. Disponível em https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/2443. Acesso em: 21 jun. 2026.

FORMENTON, R.; STEFANO, S. R. Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 7, n. 3, 2017. Disponível em https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855. Acesso em: 21 jun. 2026.

FREITAS, Wilton Rezende de. As organizações estão preparadas para a geração Z? desafios e estratégias para atração e retenção de jovens talentos no século XXI. *Revista Tópicos*, v. 3, n. 26, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.17335938. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/as-

organizacoes-estao-preparadas-para-a-geracao-z-desafios-e-estrategias-para-atracao-e-retencao-de-jovens-talentos-no-seculo-xxi. Acesso em: 21 jun. 2026.

GARVIN, David A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, Jul./Aug. 1993.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUBB, V. M. *Conflito de gerações*: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, C. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação? *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 187–201, 2013. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000200007&script=sci_abstract. Acesso em: 21 jun. 2026.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M.; AVOLIO, B. J. *Psychological capital and beyond.* New York: Oxford University Press, 2015.

MAINARDI, F. H. *et al.* Desafios da liderança: integrando gerações para fortalecer o ambiente organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 5, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i5.19929. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19929. Acesso em: 21 jun. 2026.

MENEZES, A. R. L. da. Da atração à retenção: um estudo acerca da integração da geração Z no ambiente corporativo atual. *Revista Tópicos*, v. 3, n. 26, p. 1–15, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.17836387. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/da-atracao-a-retencao-um-estudo-acerca-da-integracao-da-geracao-z-no-ambiente-corporativo-atual. Acesso em: 21 jun. 2026.

MORAES, E. M.; COVAS, M. C. R. desafios da liderança intergeracional com a geração z no ambiente organizacional. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 11, n. 2, 2025. Disponível em: https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/1298. Acesso em: 21 jun. 2026.

MORGAN, J. *The Employee Experience Advantage*. Hoboken: Wiley, 2017.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2015.

OLIVEIRA, A. S. *et al.* Dos baby boomers à geração Z: diferentes gerações moldam o ambiente de trabalho. *Advances in Global Innovation & Technology*, v. 3, n. 3, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.17258068. Disponível em: https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/348. Acesso em: 21 jun. 2026.

POLLON, V. C. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. Fatores que contribuem para a retenção de empregados da geração Z. *REMUNOM - Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 13, n. 5, p. 1–32, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.66104/mbf79m33. Acesso em: 21 jun. 2026.

ROCHA, M. O.; MESSIAS, J. C. C. Sou um líder e agora? a vivência da primeira liderança. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 215–226, 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v22n2/a08v22n2.pdf. Acesso em: 21 jun. 2026.

SCHETTE, F. R. *O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes*. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/. Acesso em: 21 jun. 2026.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227–240, 2011. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902011000200010&script=sci_abstract. Acesso em: 21 jun. 2026.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*: a arte e a prática da organização que aprende. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SGARBOSSA, M. Contribuições das práticas de gestão de pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011–2021). *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 20, n. 1, p. 101–129, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.3166. Acesso em: 21 jun. 2026.

SILVA, A. da; SANTOS, G. O. da. A geração Z nas organizações: desafios e estratégias de atração e retenção de talentos. *Revista Tópicos*, 2024. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/a-geracao-z-nas-organizacoes-desafios-e-estrategias-de-atracao-e-retencao-de-talentos. Acesso em: 21 jun. 2026.

SILVA, F. L. T.; LIMA, G. S. M.; KELLY, C. A. Liderança organizacional. *Revista FT*, v. 27, n. 125, 2023. Disponível em: https://revistaft.com.br/lideranca-organizacional/. Acesso em: 21 jun. 2026.

SILVA, S. D. R. da; SANTANA, J. C. C.; SILVA, T. A. F.; MIRANDA, A. C. O impacto da grande resignação na organização do trabalho pós pandemia. *Revista Foco*, v. 18, n. 4, p. e8141, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n4-001. Acesso em: 21 jun. 2026.

SOUZA TAVARES, Livia *et al.* Liderança intergeracional e reprogramação cultural: abordagem para coesão e aprendizagem organizacional em contextos multigeracionais. *Cadernos de Graduação: Ciências Humanas e Sociais*, Aracaju, v. 9, n. 2, p. 57–75, 2025. DOI: 10.17564/2316-3143.2025v9n2p57-75. Disponível em: https://doi.org/10.17564/2316-3143.2025v9n2p57-75. Acesso em: 21 jun. 2026.

STACEY, R. D. *Strategic management and organisational dynamics*: the challenge of complexity to ways of thinking. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2011.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 3, p. 426–450, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055. Acesso em: 21 jun. 2026.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.