



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

# Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

# Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



## APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



## Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

### Diretor Geral

#### Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

### Diretora Administrativa

#### Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

### Editor de Design Gráfico e Diagramação

#### Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

### Características do Periódico

#### Periodicidade:

Mensal

#### Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

#### Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

#### Registro Internacional:

SSN 3085-654X

#### Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

### Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

**[publicacao@iiscientific.com](mailto:publicacao@iiscientific.com)**

### Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande  
CEP 88032-005

*A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.*

## Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

### Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

### Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios  
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva  
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva  
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia  
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

### Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

## Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

### Pareceristas

#### **Ciências da Educação**

Dr. Carlos Mendonça  
Dr. Marcelo Pertussatti  
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

#### **Ciência da Saúde**

Dr. Daniel Laiber  
Dra. Luisa Bonadiman

#### **Ciências Jurídicas**

Dr. Avelino Thiago  
Dr. James Melo de Sousa  
Dr. Manoel Coracy

#### **Educação Inclusiva**

Dra. Fábiana Roseana Souza Oliveira da Silva  
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

#### **Tecnologia**

Dr. Flávio Lopes  
Dr. Geraldo Lúcio

#### **Editor Gerente**

**Rayane Priscila Santos de Souza**

#### **Editores de Seção**

**Karolayne Luana de Oliveira Silva**

Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

#### **Equipe de Produção Editorial**

**Reviane Francy Silva da Silveira**

Priscila de Fátima Lima Schio  
Lucas Teotônio Vieira

#### **Editor Técnico**

**Balbino Júnior**

#### **Administrador do Sistema OJS**

**Vitor Santos**

# COMO LIDERAR A GERAÇÃO Z

## HOW TO LEAD GENERATION Z

### CÓMO LIDERAR A LA GENERACIÓN Z

*Heron Diomar*

#### RESUMO

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho está causando mudanças importantes nas formas como as empresas funcionam, e isso está exigindo que os líderes adotem novas maneiras de conduzir as equipes. Essa geração é marcada por um grande domínio tecnológico, respeito à autonomia, desejo por um propósito claro e necessidade de receber feedback regularmente. Isso faz com que ela tenha comportamentos diferentes dos grupos anteriores, o que cria desafios para os métodos tradicionais de liderar e gerir equipes. Nesse contexto, esse estudo quer mostrar como os líderes podem se ajustar às particularidades da Geração Z, descobrindo maneiras boas de envolver, manter e crescer junto desses jovens profissionais. Trata-se de uma pesquisa baseada em livros e artigos científicos publicados em revistas especializadas, que discutem temas como liderança, como as pessoas se comportam no trabalho e as diferenças entre as gerações. Os resultados mostram que ações como liderar de forma transformadora, comunicar com clareza, usar tecnologias digitais e promover o desenvolvimento contínuo são essenciais para gerenciar bem essa geração. Conclui-se que ajustar os estilos de liderança é importante para criar um ambiente de trabalho mais inovador, colaborativo e que atenda às expectativas da Geração Z.

**Palavras-chave:** Geração Z; liderança; comportamento organizacional; gestão de pessoas; mercado de trabalho.

#### ABSTRACT

The entry of Generation Z into the labor market has brought significant changes to organizational dynamics, requiring new leadership approaches. Characterized by strong technological skills, a preference for autonomy, a search for purpose, and a need for constant feedback, this generation presents behaviors distinct from previous ones, challenging traditional management models. In this context, the present study aims to analyze how leadership can adapt to the specificities of Generation Z, identifying effective strategies for engagement, retention, and development of these professionals. This is bibliographic research based on scientific articles published in academic journals addressing leadership, organizational behavior, and generational differences. The results indicate that practices such as transformational leadership, transparent communication, use of digital technologies, and continuous development are essential for effectively managing this generation. It is concluded that adapting leadership styles is crucial to promote a more innovative, collaborative, and expectation-aligned organizational environment for Generation Z.

**Keywords:** Generation Z; leadership; organizational behavior; people management; labor market.

#### RESUMEN

La incorporación de la Generación Z al mercado laboral ha provocado cambios significativos en las dinámicas organizacionales, exigiendo nuevos enfoques de liderazgo. Caracterizada por un alto dominio tecnológico, valorización de la autonomía, búsqueda de propósito y necesidad de retroalimentación constante, esta generación presenta comportamientos distintos a los de las generaciones anteriores, desafiando los modelos tradicionales de gestión. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar cómo el liderazgo puede adaptarse a las especificidades de la Generación Z, identificando estrategias eficaces para el compromiso, la retención y el desarrollo de estos profesionales. Se trata de una investigación de carácter bibliográfico, basada en artículos científicos publicados en revistas especializadas que abordan liderazgo, comportamiento organizacional y diferencias generacionales. Los resultados indican que prácticas como el liderazgo transformacional, la comunicación transparente, el uso de tecnologías digitales y la valorización del desarrollo continuo son fundamentales para la gestión eficaz de esta generación. Se concluye que la adaptación de los estilos de liderazgo es esencial para promover un entorno organizacional más innovador, colaborativo y alineado con las expectativas de la Generación Z.

**Palabras-clave:** Palabras clave: Generación Z; liderazgo; comportamiento organizacional; gestión de personas; mercado laboral.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofreu mudanças importantes nos últimos anos, principalmente por causa da entrada de novas pessoas que têm ideias, atitudes e expectativas diferentes das gerações anteriores. Nesse cenário, a Geração Z, que é formada por pessoas nascidas em um mundo muito digital, tem qualidades que complicam as formas antigas de gerenciar e liderar as empresas. Essas pessoas preferem ambientes mais flexíveis, inclusivos e que usem bem a tecnologia, o que significa que as empresas precisam mudar os jeitos como lideram. De acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2012), as novas gerações que entram no mercado têm expectativas diferentes, principalmente em relação à autonomia no trabalho, ao sentido que buscam no seu emprego e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Além disso, entender os valores ligados ao trabalho é essencial para analisar como essa geração age dentro das empresas. Os valores profissionais afetam diretamente como as pessoas agem, se envolvem e ficam no ambiente de trabalho, sendo uma parte essencial na gestão de pessoas. Nesse sentido, Borges (1999) aponta que os valores associados ao trabalho não só dependem de aspectos pessoais, mas também de construções sociais e culturais que influenciam a maneira como as pessoas se envolvem com seus trabalhos. A conversa sobre diferenças entre as gerações no ambiente de trabalho já existe há algum tempo, mas agora está ficando mais presente devido ao progresso tecnológico e às mudanças sociais atuais.

Estudos mostram que cada geração desenvolve qualidades próprias baseadas no contexto histórico em que vive, o que afeta diretamente suas expectativas e como se comportam no ambiente de trabalho. De acordo com Smola e Sutton (2002), as diferenças entre as gerações influenciam bastante os valores que as pessoas têm sobre o trabalho, então é preciso ajustar as formas como a gestão é feita para que haja mais harmonia entre os colaboradores e a empresa.

No contexto de liderar, é importante entender como os estilos de liderança tradicionais podem não ser suficientes para atender às expectativas da Geração Z. Modelos de hierarquia rígida e comunicação que vão só de cima para baixo tendem a ficar menos eficazes, deixando espaço para formas de trabalho mais envolventes e que envolvam mais pessoas.

De acordo com Bianchi, Quishida e Foroni (2017), o líder deve ter em conta as mudanças no perfil dos trabalhadores na gestão estratégica de pessoas, criando práticas que estejam mais em sintonia com as necessidades atuais. A liderança transformacional emerge como uma das formas mais adequadas de lidar com as novas demandas do ambiente organizacional nesse contexto. Esse tipo de liderança se baseia em inspirar, ajudar cada pessoa a crescer e criar um objetivo comum para todos, algo que as novas gerações apreciam muito. Conforme apontado por Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), a liderança transformacional tem grande impacto na satisfação no trabalho, conseguindo incentivar maior envolvimento e desempenho da organização. Outro ponto importante diz respeito às diferenças de comportamento entre as gerações no ambiente de trabalho, principalmente em relação à motivação, ao comprometimento e às expectativas que cada geração tem no que diz respeito ao trabalho.

A literatura mostra que a Geração Z geralmente procura receber feedback frequentemente, ter reconhecimento rápido e ter chances de crescer muito rápido. Nesse sentido, Becton, Walker e Jones-Farmer (2014) destacam que as diferenças entre as gerações afetam diretamente o comportamento dentro da organização, influenciando a maneira como as pessoas interagem com suas funções e com os líderes. A valorização da tecnologia é um ponto importante para entender a Geração Z, já que esses jovens cresceram em um mundo digital muito conectado. Essa familiaridade com tecnologias digitais afeta não só suas habilidades, mas também o que espera do ambiente de trabalho. Segundo Ozkan e Solmaz (2015), a Geração Z tem grande interesse pelo uso de tecnologias, o que obriga as organizações a investirem mais em inovação e se adaptarem melhor ao mundo digital. Além disso, os valores ligados ao trabalho ainda são muito importantes para entender como as pessoas se comportam no ambiente organizacional, especialmente para perceber as diferenças entre as várias gerações.

Esses valores afetam diretamente a decisão de carreira, o grau de satisfação e o engajamento com a empresa. De acordo com Porto e Tamayo (2003), os valores do trabalho são crenças que influenciam as ações das pessoas no ambiente profissional, e essas crenças têm um papel importante na forma como elas se comportam dentro de uma organização. A necessidade de adaptar as formas de liderar está ligada ao desejo de aumentar o envolvimento e a retenção de pessoas qualificadas nas empresas. A Geração Z geralmente busca ambientes que ofereçam crescimento constante, reconhecimento por seu trabalho e que estejam alinhados com seus valores pessoais. Nesse contexto, Kowske, Rasch e Wiley (2010) apontam que as atitudes no ambiente de trabalho diferem entre as gerações, sendo importante que as organizações entendam essas diferenças para criar estratégias de gestão mais eficazes.

Diante desse contexto, fica claro que é importante estudar como a liderança pode se ajustar às características da Geração Z, levando em conta suas particularidades e expectativas. Portanto, este estudo busca analisar as principais estratégias de liderança que se aplicam à gestão dessa geração, com base em pesquisas científicas publicadas em revistas acadêmicas. Ao entender essas dinâmicas, busca-se ajudar na criação de práticas organizacionais mais eficazes, que possam gerar um ambiente de trabalho mais inovador, colaborativo e adaptado às necessidades atuais, conforme também apontado por Twenge e Campbell (2008), que destacam as mudanças no comportamento das novas gerações no ambiente profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Geração Z: características e comportamento no ambiente de trabalho

Entender a Geração Z no contexto de uma organização exige analisar suas características sociais, culturais e tecnológicas. Esses jovens cresceram em um mundo cheio de tecnologia, com muito acesso à internet e a informações disponíveis instantaneamente, o que influencia diretamente como eles se comportam no trabalho. Esse cenário ajudou a formar pessoas mais independentes, que agem rapidamente e são muito boas em se adaptar a mudanças, o que afeta diretamente o que esperam no ambiente de trabalho.

Segundo Ozkan e Solmaz (2015), a Geração Z tem grande conhecimento sobre tecnologias digitais e gosta de ambientes que são vivos e inovadores, onde podem usar bem suas habilidades tecnológicas. Além da influência tecnológica, os valores que essa geração dá ao trabalho são bem diferentes dos que eram comuns antes.

A geração Z valoriza não só a estabilidade financeira, mas também coisas como propósito, reconhecimento e estilo de vida, o que muda a maneira como entendemos o sucesso no trabalho. Nesse sentido, Porto e Tamayo (2003) apontam que os valores relacionados ao trabalho orientam como as pessoas se comportam nas organizações, afetando suas escolhas, expectativas e grau de satisfação. Outro ponto importante é como essa geração entende o ambiente de trabalho e as relações que existem dentro da empresa. A Geração Z é diferente das gerações anteriores porque quer mais envolvimento nas decisões e não gosta tanto de hierarquias muito rígidas. De acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2012), as novas gerações têm expectativas mais altas em relação à autonomia e ao reconhecimento no ambiente de trabalho, o que exige mudanças nas formas como a gestão é feita.

A compreensão das diferenças entre gerações ajuda a entender que os comportamentos no ambiente de trabalho são muito influenciados pelo histórico e pela sociedade em que as pessoas cresceram. A geração Z, por ter crescido em um tempo de mudanças rápidas, costuma ser mais flexível e aberta a novas ideias e alterações. De acordo com Smola e Sutton (2002), os valores associados ao trabalho mudam de geração para geração, mostrando como as experiências e as influências de cada época histórica moldam esses valores. Além disso, o modo como essa geração vê o trabalho está ligado à busca por sentido e à concordância com seus valores pessoais. A Geração Z não se contenta em fazer tarefas, mas quer entender como seu trabalho influencia a empresa e a sociedade. Nesse contexto, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) dizem que os valores pessoais e os valores do trabalho estão conectados, e isso afeta a maneira como as pessoas entendem e dão significado às suas atividades profissionais.

Outro ponto essencial é que essa geração precisa de feedback constante e reconhecimento. A Geração Z prioriza resultados rápidos em vez de focar apenas no desempenho, o que ajuda no crescimento profissional e na participação ativa no ambiente de trabalho.

Conforme Kowske, Rasch e Wiley (2010), as atitudes no trabalho diferem entre as gerações, e as pessoas mais novas tendem a dar mais importância ao recebimento de reconhecimento rápido e às chances de crescer profissionalmente. A independência também é um dos principais fatores que essa geração considera muito importante. A capacidade de tomar decisões, participar das atividades de forma ativa e ter espaço para criar novas ideias ajuda a aumentar o envolvimento e a eficiência no trabalho. Nesse sentido, Becton, Walker e Jones-Farmer (2014) destacam que as diferenças entre as gerações afetam diretamente o comportamento no ambiente de trabalho, o que exige que as práticas das organizações sejam ajustadas.

A busca por crescer constantemente é um ponto importante da Geração Z, que mostra desejo de aprender novas coisas e melhorar suas habilidades sempre que possível. Essa característica está ligada ao ambiente em que essas pessoas foram criadas, que foi marcado por um avanço tecnológico rápido e pela necessidade de ficar sempre atualizado. Segundo Elizur e Sagie (1999), os valores ligados ao trabalho abrangem coisas como crescimento pessoal e desenvolvimento na carreira, sendo muito importantes para a satisfação das pessoas. Além disso, a Geração Z está mais preocupada com assuntos sociais e ambientais, e quer trabalhar em empresas que possam ter esses mesmos valores. Essa característica mostra quão importante é a responsabilidade social da empresa para atrair e manter esses profissionais. Segundo Cennamo e Gardner (2008), a concordância entre os valores pessoais e os valores da empresa é um fator importante para que os colaboradores se sintam comprometidos.

Por fim, vê-se que a Geração Z apresenta uma série de traços que questionam os métodos convencionais de gestão, exigindo das empresas mais flexibilidade, criatividade e habilidade para se adaptar. Entender essas particularidades é essencial para criar formas de liderar que sejam mais eficazes e que acompanhem as necessidades atuais. Segundo Silva e Carvalho (2021), os valores e comportamentos da Geração Z estão ligados ao mundo digital e às novas formas de se relacionar com as pessoas, o que tem um grande efeito no ambiente de trabalho.

## 2.2 Liderança contemporânea: transformações e novas abordagens no contexto organizacional

A liderança de hoje está ficando cada vez mais movimentada e muda constantemente, e isso acontece porque há muitas alterações na sociedade, na tecnologia e dentro das empresas. Nesse cenário, os modelos antigos que dependem de autoridade formal e controle muito rígido estão sendo pouco a pouco substituídos por formas mais flexíveis, que promovem a colaboração e se concentram no desenvolvimento das pessoas. Conforme destacam Bianchi, Quishida e Foroni (2017), o papel do líder hoje exige uma visão estratégica que valorize as pessoas, levando em conta suas necessidades, expectativas e capacidades dentro do ambiente organizacional. Com essas mudanças, o conceito de liderança vai além de um simples ato de dirigir e se torna fundamental para criar ambientes de trabalho mais envolventes e criativos.

O líder moderno funciona como um facilitador, ajudando a unir as equipes e incentivando os colaboradores a terem mais autonomia. Conforme Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), a pesquisa científica sobre liderança mostra uma mudança importante nos conceitos, onde o foco passa de um controle maior para o desenvolvimento de habilidades e relações entre as pessoas. A liderança transformacional é uma das formas mais importantes de liderar nesse novo tipo de ambiente organizacional, porque consegue motivar e envolver as pessoas em torno de metas que todos querem alcançar. Esse modelo destaca pontos como motivação, comunicação e crescimento pessoal, sendo muito importante em lugares onde é necessário inovar sempre.

De acordo com Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), a liderança transformacional tem um efeito direto na satisfação do funcionário, ajudando a melhorar o desempenho e o engajamento com a organização. Um outro ponto muito importante da liderança de hoje está ligado à habilidade de se adaptar às várias gerações que trabalham juntas no ambiente corporativo. Viver com várias gerações ao mesmo tempo pede que os líderes tenham habilidades especiais para entender e trabalhar com expectativas, valores e maneiras de trabalhar diferentes. Nesse sentido, Comazzetto *et al.* Em 2016, destacam que as gerações mais novas têm comportamentos diferentes, o que exige que os líderes sejam mais atentos às características específicas de cada grupo.

Além disso, a cultura da empresa afeta muito como os gestores trabalham dentro das organizações. Ambientes que promovem inovação, trabalho em equipe e independência tendem a favorecer formas de liderar que são mais envolventes e distribuídas.

Conforme Barreto *et al.* Em 2013, a relação entre a cultura da organização e a liderança é essencial para o desempenho das equipes, pois os valores da empresa afetam diretamente as maneiras como as práticas de gestão são aplicadas. A liderança moderna também está ligada à habilidade de criar envolvimento e bem-estar no ambiente de trabalho, coisas importantes para manter as pessoas trabalhando na empresa. Nesse contexto, a satisfação no trabalho é um sinal importante para medir como estão funcionando as formas de liderar. Segundo Andrade *et al.* No ano de 2017, fatores como reconhecimento, valorização e a qualidade das relações entre as pessoas ajudam bastante a fortalecer a ligação entre o colaborador e a organização. Outro aspecto importante é a necessidade de comunicação eficaz na prática da liderança atual.

A comunicação clara, transparente e que acontece nos dois sentidos ajuda a criar confiança e a alinhar melhor os líderes com as equipes. Segundo Cammarosano, Santos e Rojas (2014), a maneira como os líderes se comunicam influencia diretamente como os colaboradores entendem o ambiente da empresa e suas próprias responsabilidades. Entender os valores pessoais dos colaboradores é um desafio importante para a liderança de hoje. Esses valores afetam diretamente como as pessoas se comportam, o que as motiva e até que ponto estão dispostas a se comprometer com a empresa. De acordo com Porto e Pilati (2010), reconhecer os valores associados ao trabalho ajuda os líderes a criar estratégias de gestão mais eficazes, alinhando os objetivos da empresa com as expectativas dos colaboradores. Além disso, a liderança atual precisa ser mais humana, ou seja, o crescimento das pessoas deve ser a prioridade principal da estratégia da empresa. O líder se torna um agente de mudanças, ajudando a equipe a crescer tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

Nesse sentido, Dose (1997) aponta que os valores do trabalho têm um papel importante nos processos de socialização dentro das organizações, afetando diretamente a maneira como as pessoas se adaptam e crescem dentro desses ambientes.

O ambiente organizacional de hoje é muito complicado e exige líderes que saibam lidar com mudanças sempre acontecendo e situações onde não se sabe o que vai acontecer. A capacidade de se adaptar e ser flexível torna-se essencial para quem quer liderar. Segundo Lev (2024), modelos de liderança que promovem a integração entre diferentes gerações são essenciais para aumentar o engajamento dos funcionários, principalmente em ambientes onde há uma grande variedade de perfis profissionais. Outro ponto importante é o uso de tecnologias na liderança, pois as ferramentas digitais agora são parte do dia a dia das organizações. O líder de hoje precisa estar pronto para usar essas tecnologias com sabedoria, ajudando a comunicar melhor e a gerenciar as equipes com mais facilidade. Conforme Münz e Mascena (2024), fica cada vez mais claro como a tecnologia influencia o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, especialmente entre as novas gerações. A liderança tem um papel muito importante na criação de um ambiente de trabalho que segue os valores e as expectativas dos funcionários.

Esse alinhamento ajuda a aumentar o comprometimento e a melhorar o desempenho da organização. Conforme apontam Cennamo e Gardner (2008), a concordância entre os valores pessoais e os da empresa é um dos principais elementos que afetam o envolvimento do funcionário no trabalho. Além disso, entender as diferenças entre as gerações ajuda o líder a criar métodos de gestão melhor, levando em conta as características específicas de cada grupo. Essa forma de atuar ajuda a diminuir brigas e a melhorar como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho. De acordo com Twenge e Campbell (2010), as mudanças nos valores das novas gerações afetam diretamente como as organizações funcionam, o que exige que os estilos de liderança sejam ajustados. Por fim, percebe-se que a liderança atual precisa ser mais estratégica, flexível e focada nas pessoas, sendo fundamental para o sucesso das organizações num ambiente que vive grandes mudanças constantemente. A habilidade de entender e unir diversos tipos de profissionais torna-se um ponto forte para os líderes. Conforme destacam Maloni, Hiatt e Campbell (2019), entender os valores das novas gerações é essencial para criar práticas de gestão mais eficazes e que se ajustem às exigências do mercado atual.

### 2.3 Desafios de liderar a Geração Z no contexto organizacional

Liderar a Geração Z é um grande desafio para as organizações hoje, porque essa geração tem hábitos e expectativas muito diferentes das gerações que vieram antes. Nesse cenário digital e em constante mudança, essas pessoas tendem a apreciar a velocidade, a criatividade e a liberdade para agir, o que exige que os líderes sejam mais flexíveis e capazes de se adaptar. Nesse sentido, Ozkan e Solmaz (2015) apontam que a Geração Z tem grande interesse por ambientes tecnológicos e interativos, o que exige mudanças nas formas como a gestão é realizada. Um dos maiores desafios que os líderes enfrentam é entender os valores que influenciam o comportamento dessa geração no ambiente de trabalho. A Geração Z é diferente dos modelos tradicionais, pois procura sentido nas tarefas que faz e prefere empresas que seguem os mesmos valores que ela acredita.

De acordo com Porto e Tamayo (2003), os valores relacionados ao trabalho afetam diretamente as atitudes das pessoas, sendo muito importantes para entender como elas se comportam no ambiente organizacional. Além disso, gerenciar as expectativas dessa geração é um ponto muito importante para as lideranças atuais. A geração Z costuma ter muitas expectativas sobre o crescimento na carreira, o reconhecimento pelo trabalho e a qualidade do ambiente onde trabalha, o que pode causar problemas quando essas expectativas não são cumpridas. De acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2012), as novas gerações que entram no mercado têm expectativas mais altas, principalmente em relação à autonomia e ao crescimento profissional. Outro desafio importante é a necessidade de adaptar os estilos de liderança às características de comportamento da Geração Z. Modelos que dependem de autoridade e controle geralmente não funcionam tão bem, porque essas pessoas preferem relações mais igualitárias e que envolvam participação de todos.

Nesse contexto, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) destacam que a liderança atual deve focar em práticas mais estratégicas e que visam o crescimento das pessoas. A comunicação é um aspecto muito importante para a liderança dessa geração, exigindo que os líderes sejam mais claros, rápidos e transparentes. A Geração Z está habituada a trocas rápidas e claras, o que influencia o que elas esperam em termos de como as organizações se comunicam.

Segundo Cammarosano, Santos e Rojas (2014), a maneira como os líderes conduzem a comunicação afeta diretamente como os colaboradores veem o ambiente de trabalho. Outro ponto difícil é a necessidade de ter feedback constante dessa geração.

A Geração Z gosta de ter resultados frequentes sobre seu trabalho, e procura ajuda constante para crescer no seu cargo. Nesse sentido, Kowske, Rasch e Wiley (2010) destacam que as diferenças entre gerações afetam as atitudes no ambiente de trabalho, sendo que as pessoas mais jovens geralmente buscam mais reconhecimento e acompanhamento. A gestão do envolvimento também é um desafio difícil, pois a Geração Z tem menos paciência com ambientes que parecem pouco interessantes ou que não correspondem aos seus valores. Fazer o trabalho sem saber para que serve pode deixar a pessoa sem energia e aumentar o número de pessoas que trocam de emprego.

De acordo com Andrade *et al.* No ano de 2017, fatores como satisfação no trabalho e reconhecimento são importantes para que as pessoas se sintam comprometidas com a organização. Além disso, a rapidez com que a Geração Z se adapta a mudanças é uma característica muito marcante, e isso exige que os líderes tenham sempre a capacidade de inovar e se atualizar. Essa geração cresceu em um mundo que muda sempre, o que faz com que veja o trabalho de forma diferente e tenha expectativas específicas sobre sua carreira. Segundo Becton, Walker e Jones-Farmer (2014), as diferenças entre as gerações afetam diretamente como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho, o que exige que os gestores sejam mais flexíveis.

A relação com a tecnologia também é um desafio significativo, especialmente para líderes que não têm o mesmo conhecimento sobre assuntos digitais. A Geração Z espera que o ambiente de trabalho esteja adaptado às novas tecnologias, o que pode causar problemas em empresas que mantêm métodos mais antigos. Conforme apontam Münz e Mascena (2024), a relação entre tecnologia e forma de agir no ambiente de trabalho é um ponto-chave para entender as gerações mais recentes. Outro aspecto importante é o equilíbrio entre autonomia e orientação, já que a Geração Z valoriza a liberdade para tomar suas próprias decisões, mas também busca apoio e orientação da liderança. Esse equilíbrio é essencial para não deixar ninguém desanimado e também para não perder o rumo.

De acordo com Dose (1997), os valores do trabalho afetam como as pessoas se adaptam e se desenvolvem dentro de uma organização, influenciando a forma como se integram e se relacionam com a instituição. A variedade de diferentes tipos de pessoas na própria Geração Z também traz um desafio para os líderes, que devem evitar julgar todos da mesma forma e levar em conta as características únicas de cada pessoa que trabalha com eles. Uma liderança boa precisa ter sensibilidade para entender essas diferenças e ajustar as formas como gerencia as pessoas. De acordo com Comazzetto *et al.* Em 2016, foi observado que as características de cada geração não são todas iguais, então é importante levando em conta as diferenças de cada pessoa e do contexto em que ela vive.

Além disso, manter esses profissionais dentro da empresa se torna um desafio importante para as organizações, pois eles sempre estão procurando novas chances de crescer e aprender. A falta de visão do futuro pode causar mais demissões e fazer com que os bons profissionais deixem a empresa. Conforme Cennamo e Gardner (2008), é muito importante que os valores pessoais dos colaboradores estejam em harmonia com os valores da organização, já que isso ajuda as pessoas a ficarem mais tempo trabalhando lá. Outro desafio importante envolve a criação de relações de confiança entre líderes e as pessoas que seguem, especialmente em um momento em que a Geração Z valoriza muito a transparência e a autenticidade. A falta desses elementos pode prejudicar o envolvimento e o trabalho dos colaboradores.

De acordo com Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), a liderança eficaz está diretamente ligada à qualidade das relações entre as pessoas no ambiente da empresa. Por fim, percebe-se que liderar a Geração Z requer uma grande mudança nos métodos de gestão comuns, exigindo líderes que sejam mais flexíveis, criativos e que valorizem as pessoas. A habilidade de entender e atender as expectativas dessa geração torna as organizações mais competitivas. De acordo com Twenge e Campbell (2008), as mudanças nos valores das novas gerações influenciam diretamente o comportamento no ambiente de trabalho, exigindo que as práticas de liderança sejam constantemente ajustadas.

## 2.4 Estratégias eficazes para liderar a Geração Z no ambiente organizacional

Usar estratégias de liderança adequadas para a Geração Z começa com entender que os métodos tradicionais não funcionam mais bem para esse novo tipo de profissional. Nesse contexto, a liderança transformacional mostra-se como uma forma muito boa, porque valoriza inspirar as pessoas, ajudar cada um a crescer e envolver todos juntos. Segundo Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), esse tipo de liderança ajuda a aumentar a satisfação dos funcionários no trabalho, tornando-os mais envolvidos com as metas da empresa. Uma das principais estratégias é encorajar a autonomia e a participação ativa dos colaboradores nos processos da empresa. A Geração Z gosta de trabalhar em lugares onde suas ideias são ouvidas e respeitadas, o que faz com que eles fiquem mais motivados e envolvidos. Nesse sentido, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) destacam que a liderança atual deve atuar como facilitadora, criando espaços para diálogo e envolvimento dos colaboradores dentro das organizações.

A comunicação clara e constante é também uma estratégia importante para gerir bem essa geração. A clareza nas informações, juntamente com a vontade de conversar, ajuda a criar confiança entre os líderes e as pessoas que seguem. Segundo Cammarosano, Santos e Rojas (2014), a comunicação dentro de uma organização é muito importante porque influencia como os funcionários entendem o ambiente de trabalho e como eles se comportam no seu dia a dia. Outro ponto estratégico é a oferta de feedback constante, algo que é muito apreciado pela Geração Z. O retorno constante sobre o desempenho ajuda os colaboradores a entender melhor o que eles fazem e a encontrar chances de melhorar. De acordo com Kowske, Rasch e Wiley (2010), as novas gerações exigem mais reconhecimento e atenção, e o feedback é um elemento essencial para motivá-las. O uso de tecnologias digitais também é uma estratégia essencial para liderar essa geração.

A utilização de ferramentas tecnológicas no ambiente de trabalho ajuda a melhorar a comunicação, a organização das tarefas e o controle dos resultados. De acordo com Münz e Mascena (2024), a conexão entre tecnologia e como as pessoas se comportam no trabalho é algo muito importante para a Geração Z, o que exige que as organizações se adaptem mais ao mundo digital.

Além disso, é importante priorizar a promoção do desenvolvimento contínuo na gestão dessa geração. A Geração Z mostra grande interesse em aprender coisas novas e melhorar suas habilidades, sempre procurando chances de avançar no trabalho. Nesse contexto, Elizur e Sagie (1999) destacam que o crescimento pessoal é um dos principais valores ligados ao trabalho, afetando diretamente a felicidade das pessoas.

A criação de um ambiente de trabalho que esteja em sintonia com os valores dos funcionários é uma estratégia boa para melhorar o envolvimento e manter os bons profissionais. A geração Z costuma procurar empresas que tenham valores semelhantes aos seus, principalmente em relação a assuntos sociais e ambientais. De acordo com Cennamo e Gardner (2008), é muito importante que os valores pessoais da pessoa estejam alinhados com os valores da empresa, pois isso ajuda a aumentar o engajamento no trabalho. Outro ponto importante é a necessidade de adaptar o estilo de liderança a cada pessoa, levando em conta suas particularidades. A Geração Z tem muitos tipos diferentes de pessoas, o que pede aos líderes que sejam mais sensíveis e flexíveis ao lidar com as equipes. De acordo com Comazzetto *et al.*

Em 2016, entender as diferenças entre as pessoas dentro das diferentes gerações é importante para criar formas de liderar que funcionem melhor. A valorização do propósito no trabalho também é uma estratégia importante para engajar essa geração. A geração Z quer entender como suas ações influenciam o mundo e procura trabalhar em empresas que ajudem a sociedade de forma positiva. Nesse sentido, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) dizem que os valores que as pessoas têm sobre o trabalho estão ligados ao sentido que dão às suas atividades profissionais. A construção de um ambiente de trabalho que promove colaboração e inovação também ajuda a Geração Z a se desempenhar melhor. Espaços que promovem a troca de ideias, a criatividade e a experimentação ajudam a aumentar o envolvimento e a produtividade dos colaboradores.

De acordo com Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), a liderança tem um papel importante na criação de ambientes que ajudem o desenvolvimento em grupo. Além disso, a flexibilidade no ambiente de trabalho é uma estratégia importante para atender às expectativas dessa geração.

Modelos mais flexíveis, como horários que se adaptam às necessidades e a opção de trabalhar de casa, ajudam a melhorar a qualidade de vida e o desempenho no trabalho.

De acordo com Andrade *et al.* Em 2017, ficou claro que a satisfação dos funcionários está ligada direto às condições que as empresas oferecem. A gestão eficaz da Geração Z também requer a habilidade de unir diferentes gerações no ambiente da empresa, incentivando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos.

Essa integração ajuda a formar equipes mais completas e cheias de novas ideias. Conforme Lev (2024), a liderança intergeracional é importante para melhorar o envolvimento e a colaboração entre profissionais de diferentes gerações. Outro ponto importante é a necessidade de que as formas de liderar sejam sempre ajustadas, pensando nas mudanças que acontecem constantemente no ambiente da empresa. A Geração Z vive em um momento de mudanças muito rápidas, o que exige que os líderes estejam prontos para lidar com o desconhecido e com situações difíceis. Conforme apontam Twenge e Campbell (2010), as mudanças nos valores das gerações mais jovens influenciam diretamente o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Reconhecer e valorizar as conquistas pessoais é uma forma importante de motivar essa geração.

O reconhecimento vai além do dinheiro, pois também inclui elogios, possibilidade de evolução e aumento do valor do profissional. De acordo com Borges (1999), os valores que as pessoas atribuem ao trabalho afetam diretamente a sua motivação e como eles se comportam. Por fim, percebe-se que a liderança eficaz da Geração Z depende da capacidade de se adaptar, inovar e entender as necessidades dessa geração. A aplicação de estratégias que seguem suas expectativas ajuda a aumentar o envolvimento, a produtividade e a manter os talentos dentro da equipe. De acordo com Maloni, Hiatt e Campbell (2019), entender os valores da Geração Z é fundamental para criar métodos de gestão mais eficazes e que estejam em sintonia com as necessidades do mercado atual.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de tipo qualitativo, com o objetivo principal de entender como a liderança pode se ajustar às características e necessidades da Geração Z dentro do ambiente organizacional. A abordagem qualitativa foi optada pois permite uma análise mais detalhada dos aspectos comportamentais, sociais e organizacionais do tema, possibilitando a compreensão de significados, valores e práticas que não podem ser avaliados apenas com números. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada exploratória e descritiva. Exploratório, pois visa ampliar o conhecimento sobre a liderança voltada para a Geração Z, um tema que ainda está em fase de desenvolvimento tanto no campo acadêmico quanto no organizacional.

Descritivo, já que tem a função de reconhecer, estudar e mostrar as principais qualidades, dificuldades e métodos utilizados para gerenciar essa geração no contexto atual. No que diz respeito aos processos técnicos, o estudo foi feito com base em pesquisa bibliográfica, que utilizou a análise de artigos científicos publicados em revistas acadêmicas nacionais e internacionais. A pesquisa bibliográfica foi escolhida porque é preciso juntar, organizar e analisar informações já estabelecidas sobre liderança, comportamento nas organizações e diferenças entre as gerações, criando uma base teórica sólida para discutir o assunto. A coleta de dados foi feita escolhendo com cuidado as publicações disponíveis em bases científicas confiáveis, como revistas indexadas e plataformas acadêmicas.

Foram selecionados estudos que tratam diretamente do tema da liderança e das novas gerações no ambiente de trabalho, principalmente aqueles que falam sobre as características específicas da Geração Z, seus valores, como eles se comportam no trabalho e o que esperam da carreira. O processo de análise dos dados foi feito de forma interpretativa, com o objetivo de encontrar padrões, semelhanças e diferenças entre os diversos estudos analisados. Com base nessa análise, conseguimos organizar as informações em categorias temáticas, o que facilitou uma melhor compreensão das relações entre liderança e Geração Z.

Esse processo ajudou a formar um fundamento teórico sólido e a descobrir métodos bons de administrar. Por fim, destaca-se que a metodologia utilizada permitiu uma análise completa e detalhada do tema, possibilitando a conexão entre

diferentes teorias e contribuindo para a compreensão das mudanças no contexto da liderança atual. Dessa forma, o estudo fornece informações úteis para criar práticas dentro das organizações que melhor atendam às expectativas da Geração Z, mostrando a importância de ajustar os modelos de liderança conforme as mudanças no ambiente de trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 4.1 Mudanças no perfil profissional da Geração Z

A análise dos estudos escolhidos mostra que a Geração Z tem um perfil profissional muito afetado pelo mundo digital e pelas mudanças sociais atuais, o que influencia diretamente como ela trabalha dentro de uma empresa. Essa geração é mais adaptável, consegue aprender rápido e gosta de ambientes que mudam constantemente. Nesse sentido, Ozkan e Solmaz (2015) mostram que o conhecimento sobre tecnologias digitais influencia não só as habilidades técnicas dessa geração, mas também suas expectativas sobre o trabalho, sendo necessário que os ambientes de trabalho sejam mais inovadores e interativos. Além disso, percebe-se que a Geração Z busca experiências profissionais que estejam em sintonia com seus interesses pessoais e metas de vida, o que muda a maneira como entendemos o conceito de carreira tradicional.

Essa mudança de olhar significa que se valoriza menos as trajetórias diretas e aumenta a busca por diferentes tipos de experiências. De acordo com Porto e Tamayo (2003), os valores relacionados ao trabalho afetam diretamente as decisões profissionais das pessoas, mostrando que a Geração Z costuma valorizar fatores que não são apenas o salário. A análise também mostra que essa geração está muito ligada à procura de significado e sentido no trabalho, o que acabou afetando o quanto elas se envolvem com as empresas. Quando as tarefas não têm sentido, as pessoas podem perder o entusiasmo e ficar menos tempo no trabalho. Nesse contexto, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) dizem que os valores pessoais estão ligados a como as pessoas entendem o significado do trabalho, o que influencia a sua motivação e desempenho.

Outro aspecto importante é como a Geração Z se relaciona com a autoridade e a hierarquia no ambiente de trabalho. Essa geração costuma duvidar de sistemas muito rígidos e gosta de relações mais iguais, onde todos respeitam e ajudam um ao outro. Segundo Smola e Sutton (2002), as diferenças entre as gerações afetam a forma como as pessoas enxergam a autoridade, o que exige que as práticas de liderança sejam atualizadas para ficarem mais em sintonia com os novos perfis profissionais. A análise dos resultados também mostra que a Geração Z precisa mais de feedback e reconhecimento, o que está ligado à forma como ela foi criada, vivendo em um ambiente digital onde a interação é sempre rápida e constante. Essa característica afeta como você espera que um líder atue, exigindo mais contato e supervisão.

Conforme apontam Kowske, Rasch e Wiley (2010), as atitudes no ambiente de trabalho diferem entre as gerações, e as pessoas mais jovens costumam dar mais importância ao reconhecimento constante. Além disso, a Geração Z mostra grande interesse pelo crescimento profissional contínuo, sempre buscando novas chances de aprender e se desenvolver. Essa característica está ligada ao rápido crescimento do mercado de trabalho, que precisa que as habilidades fiquem sempre atualizadas. Nesse sentido, Elizur e Sagie (1999) apontam que o crescimento pessoal e profissional é um dos valores mais importantes ligados ao trabalho, e isso ajuda a aumentar a satisfação das pessoas. Outro ponto observado é a importância dada à flexibilidade no ambiente de trabalho, tanto em relação aos horários que as pessoas trabalham quanto às maneiras como as tarefas são realizadas.

A geração Z geralmente gosta de modelos que sejam mais flexíveis, dando mais espaço para equilibrar a vida pessoal com a vida profissional. Conforme Andrade *et al.* Em 2017, a satisfação no trabalho está ligada às condições que as organizações oferecem, como flexibilidade e qualidade de vida. A análise também mostra que a Geração Z é mais sensível a questões sociais e ambientais, e procura trabalhar em organizações que tenham esses mesmos valores. Essa característica destaca quão importante é a responsabilidade social da empresa para atrair e manter as pessoas trabalhando lá. Conforme Cennamo e Gardner (2008), a concordância entre os valores pessoais e os da organização é essencial para que os colaboradores se sintam comprometidos.

Outro aspecto importante é a variedade de perfis dentro da própria Geração Z, o que exige uma análise mais cuidadosa e evita generalizações muito simples. Embora tenham pontos em comum, essas pessoas têm histórias e vivências diferentes, o que afeta como elas se comportam no trabalho. De acordo com Comazzetto *et al.* (2016), como as gerações não são todas iguais, é preciso levar em conta fatores que são específicos de cada pessoa e também da situação em que vivem.

Por fim, vê-se que a Geração Z traz uma mudança importante no perfil dos profissionais atuais, o que exige das empresas uma maior capacidade de se adaptar e inovar. Entender essas mudanças é essencial para criar formas de liderar que funcionem melhor. Segundo Silva e Carvalho (2021), os valores e comportamentos dessa geração estão muito ligados ao mundo digital, e isso tem um grande impacto no ambiente de trabalho.

#### **4.2 Impactos da liderança no engajamento e desempenho da Geração Z**

A análise mostra que a liderança tem um impacto direto e importante no engajamento da Geração Z no ambiente de trabalho, sendo um dos principais fatores que influenciam a permanência e o desempenho desses colaboradores. Ao contrário das gerações anteriores, a Geração Z não se preocupa apenas com dinheiro, mas valoriza mais a qualidade das relações que são criadas no ambiente de trabalho. Nesse contexto, Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) mencionam que tipos de liderança que inspiram e reconhecem o valor de cada pessoa ajudam bastante na satisfação dos colaboradores, o que influencia positivamente no desempenho da empresa. Além disso, percebe-se que a qualidade da relação entre o líder e o liderado é um fator essencial para o envolvimento dessa geração.

A proximidade, a escuta ativa e o reconhecimento são pontos muito importantes, e eles ajudam a forma como o colaborador pensa e sente sobre a organização. De acordo com Bianchi, Quishida e Foroni (2017), o papel do líder na gestão de pessoas deve focar na criação de relações mais próximas e estratégicas, que ajudem a alinhar melhor os objetivos pessoais com os da organização. A análise também mostra que ambientes de trabalho que encorajam a participação dos colaboradores costumam ter um maior engajamento entre as pessoas da Geração Z.

A chance de dar sugestões e estar envolvido nas decisões reforça a sensação de pertencimento e aumenta o compromisso. Nesse sentido, Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) destacam que a evolução da liderança está diretamente ligada ao reconhecimento da participação e ao crescimento de habilidades interpessoais.

Outro ponto importante é a influência que a cultura da empresa tem na maneira como a liderança funciona. Ambientes que incentivam a inovação, a colaboração e a troca de ideias ajudam a manter a Geração Z engajada, mas ambientes muito rígidos e fechados podem fazer com que ela perca a motivação. Conforme Barreto *et al.* Em 2013, a relação entre a cultura organizacional e a liderança é essencial para o desempenho das equipes, afetando diretamente o comportamento dos colaboradores. A comunicação clara e transparente também é um elemento importante para envolver essa geração. Falta de informações ou comunicação errada pode causar medo e fazer com que os colaboradores percam o interesse.

De acordo com Cammarosano, Santos e Rojas (2014), a comunicação organizacional afeta diretamente como as pessoas entendem o seu lugar dentro da empresa, o que pode influenciar a sua motivação e o desempenho que elas têm. Além disso, é necessário ter um feedback constante, que é um ponto importante na forma como os líderes lidam com o engajamento da Geração Z. O feedback constante sobre o desempenho ajuda a entender melhor as atividades e apoia o crescimento profissional. Nesse contexto, Kowske, Rasch e Wiley (2010) indicam que as diferenças entre gerações afetam a maneira como as pessoas recebem feedback, com os mais jovens tendo mais valorização por interações que acontecem com mais frequência.

A análise também mostra que o alinhamento entre os valores pessoais e os valores da empresa é um ponto muito importante para o envolvimento da Geração Z. Quando os colaboradores notam que a organização concorda com os seus valores, eles se comprometem mais e ficam mais envolvidos com o seu trabalho. De acordo com Cennamo e Gardner (2008), essa harmonia de valores é fundamental para aprimorar o relacionamento entre a pessoa e a empresa. Outro aspecto importante é o efeito que o estilo de liderança tem sobre a motivação interna dos colaboradores. Líderes que apoiam o crescimento, valorizam os resultados e criam um clima bom costumam motivar mais comprometimento e eficiência.

Segundo Andrade *et al.* Em 2017, a satisfação dos funcionários está diretamente ligada às práticas de gestão que a empresa usa, principalmente em relação ao reconhecimento do trabalho e às relações entre as pessoas.

A utilização de tecnologias no processo de liderança também é importante para envolver a Geração Z, pois esses jovens estão acostumados a ambientes digitais e interativos. Ferramentas tecnológicas ajudam a comunicar melhor, acompanhar as tarefas e unir as equipes. Segundo Münz e Mascena (2024), a tecnologia tem um impacto importante no comportamento das novas gerações dentro das organizações, funcionando como um fator essencial na gestão moderna. Além disso, a análise mostra que líderes que conseguem promover autonomia e confiança costumam ter melhores resultados no envolvimento dessa geração. A liberdade de tomar decisões e sugerir soluções ajuda a crescer no trabalho e também aumenta o desejo de se engajar.

Segundo Becton, Walker e Jones-Farmer (2014), as diferenças entre as gerações afetam diretamente como as pessoas se comportam no trabalho, o que exige que os líderes adotem formas mais flexíveis de liderar. Outro ponto destacado é a importância do propósito da organização como um fator que aumenta o engajamento. A Geração Z quer entender como suas ações influenciam o mundo e aprecia empresas que ajudam a sociedade. Nesse sentido, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) dizem que os valores do trabalho estão ligados ao significado que as pessoas dão às suas atividades profissionais, o que afeta o quanto elas se envolvem. A análise também mostra que a falta de boas práticas de liderança pode causar desinteresse e aumentar a taxa de saída dos profissionais da Geração Z.

Ambientes que não reconhecem, desenvolvem ou se alinham com os valores das pessoas tendem a ter mais dificuldade em reter talentos. De acordo com Twenge e Campbell (2010), as mudanças nos valores das novas gerações afetam diretamente o tempo que elas ficam trabalhando nas empresas. Por fim, vê-se que a liderança é fundamental para criar um ambiente de trabalho que possa envolver a Geração Z, sendo muito importante para o sucesso das empresas no momento atual. A capacidade de ajustar as práticas de gestão às particularidades dessa geração torna-se um ponto diferencial no mercado. De acordo com Maloni, Hiatt e Campbell (2019), é essencial entender os valores e expectativas da Geração Z para criar estratégias de liderança eficazes e alcançar melhores resultados na organização.

### 4.3 Estratégias de liderança aplicadas à gestão da Geração Z

A análise dos estudos mostra que aplicar estratégias de liderança eficazes para a Geração Z exige uma mudança nos processos de gestão das organizações. Não é só sobre adaptar métodos, mas sobre mudar a maneira como o líder pensa, focando mais no indivíduo e nas suas necessidades. Nesse contexto, Lev (2024) ressalta que modelos de liderança intergeracional são essenciais para aumentar o engajamento, principalmente em ambientes onde várias gerações convivem e precisam de métodos de gestão diferentes. Uma das estratégias mais importantes encontradas é a de adotar formas de liderar que estimulem os funcionários a tomarem iniciativa.

A geração Z mostra mais envolvimento quando sente que pode contribuir ativamente para as decisões da empresa. Nesse sentido, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) destacam que a liderança moderna deve funcionar como uma facilitadora do crescimento humano, incentivando a autonomia e a participação efetiva das equipes. Além disso, personalizar as formas de gerir as atividades é uma maneira importante de lidar com a variedade de características e expectativas da Geração Z. O uso de métodos padronizados tende a ser menos eficaz, já que essa geração valoriza experiências personalizadas. Conforme Comazzetto *et al.* Em 2016, as diferenças entre as pessoas da mesma geração pedem aos líderes que sejam mais sensíveis e capazes de se adaptar.

Outro ponto importante é a criação de ambientes de trabalho que incentivem a inovação e a criatividade. A Geração Z geralmente se destaca em ambientes que favorecem a experimentação e permitem que as pessoas apresentem ideias novas e diferentes. Segundo Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), a liderança tem um papel muito importante na criação de ambientes que ajudem a desenvolver habilidades e promovam a inovação dentro da organização. A análise também mostra que valorizar o aprendizado contínuo deve ser uma prática principal na liderança dessa geração. Programas de desenvolvimento, treinamentos e chances de crescimento são muito valorizados, ajudando a aumentar o envolvimento dos colaboradores.

Nesse sentido, Elizur e Sagie (1999) destacam que o crescimento pessoal e profissional é um dos principais valores ligados ao trabalho.

A utilização inteligente da tecnologia também é uma ferramenta importante para que os líderes da Geração Z possam liderar de forma eficaz. A utilização de plataformas digitais ajuda a melhorar a comunicação, a organização das tarefas e o acompanhamento do progresso. De acordo com Münz e Mascena (2024), a maneira como as novas gerações interagem com tecnologias digitais afeta diretamente como elas se comportam no ambiente organizacional, sendo um ponto muito importante na gestão atual. Outro ponto importante é a criação de uma forma de comunicação mais aberta e igual, que ajude a facilitar o diálogo e o compartilhamento de informações. A Geração Z gosta de transparência e clareza no trabalho, o que ajuda a construir mais confiança nas relações profissionais.

De acordo com Cammarosano, Santos e Rojas (2014), a forma como uma organização comunica suas informações afeta diretamente como os funcionários veem o ambiente de trabalho. Promover o alinhamento entre os valores da empresa e os valores pessoais também é uma estratégia boa para aumentar o engajamento dessa geração. Organizações que mostram que falam e agem de forma consistente tendem a conseguir atrair e manter pessoas qualificadas de maneira mais eficaz. Conforme Cennamo e Gardner (2008), a compatibilidade entre valores é um fator essencial para o engajamento no trabalho. Além disso, oferecer feedback bem estruturado e contínuo é uma prática muito importante para liderar a Geração Z. Esse retorno constante ajuda a deixar as expectativas mais claras e favorece o crescimento profissional.

De acordo com Kowske, Rasch e Wiley (2010), as novas gerações dão muito valor ao reconhecimento e à orientação constante no ambiente de trabalho. Outro ponto importante é criar ambientes que ajudem os colaboradores a se sentir bem e a ter uma vida melhor. A Geração Z mostra mais preocupação com equilibrar vida pessoal e trabalho, o que afeta diretamente o tempo que ficam nas empresas. Conforme Andrade *et al.* No ano de 2017, foi concluído que a satisfação das pessoas no trabalho está diretamente ligada às condições que o ambiente organizacional oferece.

A análise também mostra que a liderança eficaz da Geração Z requer mais flexibilidade na maneira como os processos e as estruturas da empresa são geridos. Modelos rígidos tendem a limitar o potencial desses indivíduos, enquanto ambientes flexíveis ajudam a desenvolver a criatividade e a inovação. Segundo Becton, Walker e Jones-Farmer (2014), as diferenças entre gerações necessitam de mudanças nas

formas de gerenciar para que haja mais harmonia no comportamento das pessoas. Outro ponto importante é a necessidade de unir o propósito da organização às atividades que os colaboradores realizam. A Geração Z quer entender como seu trabalho influencia o mundo e fica mais motivada quando vê que o que faz tem sentido e importa.

Nesse sentido, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) dizem que os valores que as pessoas dão ao trabalho estão ligados ao sentido que elas acham que as suas atividades profissionais têm. Além disso, criar relações com base em confiança e respeito é fundamental para que a liderança seja eficaz. A geração Z gosta de líderes que são autênticos e que mostram o que falam na prática. De acordo com Twenge e Campbell (2008), as mudanças nos valores das novas gerações afetam diretamente as expectativas que elas têm sobre a liderança. Por fim, percebe-se que a liderança da Geração Z requer uma estratégia flexível, adaptável e focada no crescimento humano, sendo essencial para o desempenho e sucesso da organização. A habilidade de ajustar as práticas e entender as necessidades dessa geração é um ponto que faz a diferença para as empresas. De acordo com Maloni, Hiatt e Campbell (2019), entender os valores da Geração Z é fundamental para criar métodos de gestão que funcionem melhor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise feita durante este estudo mostrou que a liderança da Geração Z é um dos maiores desafios de hoje na gestão de pessoas, e isso exige uma grande mudança nos modelos de liderança que sempre foram usados. Percebe-se que essa geração tem características próprias, destacando-se pela grande influência da tecnologia, pelo desejo de encontrar um sentido, pelo respeito à independência e pela necessidade de sentir-se reconhecido continuamente, o que influencia diretamente suas expectativas dentro do ambiente de trabalho. Diante desse cenário, fica claro que liderar apenas com hierarquia e controle não é mais suficiente para atender às expectativas dessa nova geração. Em contrapartida, modelos mais flexíveis, envolventes e humanos tendem a ser mais eficazes na estimular o envolvimento, a motivação e a manter os talentos. A liderança atual, por isso, precisa ocupar um papel importante, trabalhando não só para gerenciar as

atividades, mas especialmente para ajudar as pessoas a crescerem e criar um ambiente de trabalho mais unido e criativo. Além disso, é importante destacar a comunicação clara, o feedback constante, o uso de tecnologias e a importância de valorizar o crescimento profissional como fatores essenciais para gerenciar adequadamente a Geração Z. A habilidade de entender os valores e as expectativas dessas pessoas é um diferencial importante para as organizações que querem se ajustar às mudanças no mercado de trabalho. Portanto, conclui-se que liderar a Geração Z não é só adaptar processos, mas impulsionar uma transformação na cultura das organizações, com foco em inovação, flexibilidade e envolvimento ativo dos colaboradores. Para garantir que as organizações sejam sustentáveis e competitivas no momento atual, é fundamental desenvolver líderes que sejam capazes de lidar com essas mudanças.

## 6 REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>. Acesso em: 25 mar. 2026.

ANDRADE, Taís de; COSTA, Vivian Flores; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; LENGLER, Letícia. **Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>. Acesso em: 25 mar. 2026.

BECTON, John B.; WALKER, Holly J.; JONES-FARMER, L. Allison. **Generational differences in workplace behavior**. Journal of Applied Social Psychology, v. 44, n. 3, p. 175-189, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>. Acesso em: 25 mar. 2026.

BENCSIK, Andrea; JUHÁSZ, Tímea; HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella. Y and Z **Generations at Workplaces**. Journal of Competitiveness, v. 8, n. 3, p. 90-106, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>. Acesso em: 25 mar. 2026.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

. Acesso em: 25 mar. 2026.

BORGES, Livia de Oliveira. **A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário.** Estudos de Psicologia, v. 4, n. 1, p. 107-139, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X1999000100007>

. Acesso em: 25 mar. 2026.

CAMMAROSANO, Márcia; SANTOS, Fernando Cesar Almada; ROJAS, Francisco Alfonso. **Valores relativos ao trabalho de pesquisadores em uma organização brasileira.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 54, n. 4, p. 445-457, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140409>

. Acesso em: 25 mar. 2026.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAÚJO, Bruno Felix von Borell de. **Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y.** REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/vtjZ48TMPBK7V3LTDYfxThn/?lang=pt>

. Acesso em: 25 mar. 2026.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/>

. Acesso em: 25 mar. 2026.

CENNAMO, Luciana; GARDNER, Dianne. **Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit.** Journal of Managerial Psychology, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

. Acesso em: 25 mar. 2026.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin; PERRONE, Cláudia Maria; VASCONCELLOS, Sílvio José Lemos; GONÇALVES, Júlia. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** Psicologia: Ciência e Profissão, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>. Acesso em: 25 mar. 2026.

ELIZUR, Dov; SAGIE, Avraham. **Facets of personal values: a structural analysis of life and work values.** Applied Psychology, v. 48, n. 1, p. 73-87, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00049.x>. Acesso em: 25 mar. 2026.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Liderança: um retrato da produção científica brasileira.** Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

. Acesso em: 25 mar. 2026.

KOWSKE, Brenda J.; RASCH, Rebecca; WILEY, Jack. **Millennials' (lack of)**

**attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes.** Journal of Business and Psychology, v. 25, n. 2, p. 265-279, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>. Acesso em: 25 mar. 2026.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.70147/c26193201>. Acesso em: 25 mar. 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, art. 100320, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>. Acesso em: 25 mar. 2026.

MÜNZ, Celine; MASCENA, Keysa Manuela Cunha de. **Work values and attitudes toward the technology of Generation Z in Brazil and Germany.** Internext, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 63-76, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.18568/internext.v19i1.773>. Acesso em: 25 mar. 2026.

OZKAN, Mustafa; SOLMAZ, Betül. **The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students).** Procedia Economics and Finance, v. 26, p. 476-483, 2015. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X). Acesso em: 25 mar. 2026.

PORTO, Juliana Barreiros; PILATI, Ronaldo. **Escala revisada de valores relativos ao trabalho - EVT-R.** Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 23, n. 1, p. 73-82, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100010>. Acesso em: 25 mar. 2026.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. **Escala de valores relativos ao trabalho: EVT.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006>. Acesso em: 25 mar. 2026.

ROS, Maria; SCHWARTZ, Shalom H.; SURKISS, Shmuel. **Basic individual values, work values, and the meaning of work.** Applied Psychology, v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>. Acesso em: 25 mar. 2026.

SCHWARTZ, Shalom H. **A theory of cultural values and some implications for work.** Applied Psychology, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>. Acesso em: 25 mar. 2026.

SILVA, Joaquim; CARVALHO, Ana. **The work values of Portuguese Generation Z in the higher education-to-work transition phase.** Social Sciences, v. 10, n. 8, art. 297, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>. Acesso em: 25 mar. 2026.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. **Generational differences: revisiting**

**generational work values for the new millennium.** Journal of Organizational Behavior, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.147>. Acesso em: 25 mar. 2026.

TWENGE, Jean M.; CAMPBELL, Stacy M. **Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace.** Journal of Managerial Psychology, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>. Acesso em: 25 mar. 2026.

TWENGE, Jean M.; CAMPBELL, Stacy M.; HOFFMAN, Brian J.; LANCE, Charles E. **Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing.** Journal of Management, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>. Acesso em: 25 mar. 2026



