



## **Liderança e Motivação na Era Digital: Estratégias Eficazes para Gerir a Geração Z no Ambiente de Trabalho Moderno**

**Mayara Resende Leite Vilarinho<sup>1</sup>**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Maysa de Fátima Moreira Rodrigues**

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

---

<sup>1</sup> Mayara Resende Leite Vilarinho- Bacharelando no curso de Administração pelo Universidade Evangélica de Goiás - UNIEVANGÉLICA (UniEVANGÉLICA) –Brasil - E Mail: Mayara.resende002@gmail.com

<sup>2</sup> Maysa de Fátima Moreira Rodrigues – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: maysa.rodrigues@docente.unievangelica.edu.br



## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o impacto das diferenças geracionais no ambiente de trabalho, com foco na Geração Z, e propor estratégias de liderança e motivação capazes de otimizar sua integração e desempenho no mercado atual. Para compreender a complexidade desse cenário, foram estudadas as características das gerações X, Y e Z, destacando-se como seus contextos socioculturais influenciam comportamentos, expectativas profissionais e formas de relacionamento dentro das organizações. A pesquisa abordou também os principais fatores motivacionais de cada geração, evidenciando que, embora existam divergências, a busca por reconhecimento, desenvolvimento contínuo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional permeia todos os grupos. A metodologia incluiu a aplicação de um questionário com 45 participantes, cujo objetivo foi identificar percepções sobre liderança, motivação e convivência intergeracional. Os resultados revelaram que estilos de liderança mais flexíveis, democráticos e transformacionais são os mais valorizados, especialmente pela Geração Z, que espera líderes presentes, capazes de orientar, apoiar e atuar como mentores. Observou-se também que desafios como choques de valores, diferenças comunicacionais e expectativas distintas podem gerar conflitos internos quando não administrados adequadamente. Contudo, os dados reforçam que esses desafios podem ser minimizados por meio de práticas de gestão que promovam diálogo aberto, inclusão, desenvolvimento profissional e integração tecnológica. Assim, conclui-se que compreender as especificidades geracionais e adotar estratégias de liderança adaptativas são elementos essenciais para fortalecer o engajamento, a produtividade e a convivência harmoniosa no ambiente organizacional contemporâneo.

**Palavras-chave:** Liderança; Motivação; Geração Z; Comportamento organizacional; Equipes multigeracionais.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of generational differences in the workplace, focusing on Generation Z, and to propose leadership and motivation strategies capable of optimizing their integration and performance in the current market. To understand the complexity of this scenario, the characteristics of generations X, Y, and Z were studied, highlighting how their sociocultural contexts influence behaviors, professional expectations, and forms of relationship within organizations. The research also addressed the main motivational factors of each generation, showing that, although there are differences, the search for recognition, continuous development, and balance between personal and professional life permeates all groups. The methodology included the application of a questionnaire with 45 participants, whose objective was to identify perceptions about leadership, motivation, and intergenerational coexistence. The results revealed that more flexible, democratic, and transformational leadership styles are the most valued, especially by Generation Z, which expects present leaders capable of guiding, supporting, and acting as mentors. It was also observed that challenges such as value clashes, communication differences, and distinct expectations can generate internal conflicts when not properly managed. However, the data reinforces that these challenges can be minimized through management practices that promote open dialogue, inclusion, professional development, and technological integration. Thus, it is concluded that understanding generational specificities and adopting adaptive leadership strategies are essential elements to strengthen engagement, productivity, and harmonious coexistence in the contemporary organizational environment.

**Key words:** Leadership; Motivation; Generation Z; Organizational behavior; Multigenerational teams.



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo atual, a coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho oferece tanto desafios quanto oportunidades. A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e início dos anos 2010, destaca-se como um grupo único, moldado por uma familiaridade inata com a tecnologia e uma busca incessante por propósito e reconhecimento rápido. Este contraste com os modelos tradicionais de gestão exige uma adaptação significativa por parte dos líderes, que devem encontrar maneiras inovadoras de engajar e motivar esses jovens profissionais.

Segundo Sinek (2015, p.8), "Líderes são aqueles que se abraçam sem medo do desconhecido. Correm para o perigo. Deixam de lado seus interesses pessoais para nos proteger ou para nos puxar para o futuro. Os líderes preferem sacrificar o que é deles para salvar o que é nosso. E nunca sacrificariam o que é nosso para salvar o que é deles. Isso é o que significa ser um líder.

Esta citação ressoa profundamente com a Geração Z, que valoriza líderes que demonstram empatia e autenticidade. A Geração Z não apenas traz consigo uma proficiência tecnológica, mas também uma consciência aguçada sobre questões ambientais e sociais, influenciada por eventos globais como as mudanças climáticas e movimentos sociais. No ambiente de trabalho, esses indivíduos valorizam a inovação, a criatividade e a flexibilidade, preferindo líderes que sejam empáticos, transparentes e capazes de proporcionar um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, além de admirarem e se sentirem mais próximos daqueles que, mesmo não sendo da mesma geração e de hierarquia superiores, possibilitam um espaço de troca confortável e seguro.

Diante dessas características, surge um desafio central: como desenvolver estratégias de liderança e motivação eficazes que promovam o engajamento, a integração e o alto desempenho da Geração Z no mercado de trabalho, equilibrando suas expectativas com as demandas organizacionais? Este trabalho busca explorar essa questão, propondo abordagens que não apenas reconheçam as particularidades dessa geração, mas que também aproveitem suas habilidades únicas para fomentar um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

De acordo com Chiavenato (2003, p.127) "Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças anteriores". Através de uma análise detalhada das diferenças geracionais e das dinâmicas intergeracionais no ambiente



corporativo, este estudo pretende identificar técnicas de gestão que alinhem os objetivos organizacionais às expectativas da Geração Z. Compreender essas nuances é essencial para qualquer líder que deseja não apenas gerenciar, mas inspirar e motivar uma força de trabalho diversificada e em constante evolução.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Evolução e Conceito das Gerações**

Ao longo das décadas, indivíduos nascidos em diferentes períodos, como em 1945, 1962 ou 2002, foram expostos a realidades distintas, determinadas por suas famílias, contextos sociais e oportunidades educacionais. Apesar dessas diferenças individuais, compartilham experiências coletivas que os une em um mesmo contexto e os trazem maiores horizontes e oportunidades de conhecimento sobre que não conhecem pois não viveram mas que há exemplos.

Segundo Karl Mannheim (1928), o autor afirmou que jovens que experienciam os mesmos problemas históricos concretos, pode se dizer que, fazem parte da mesma geração. Essas experiências moldam crenças, valores, comportamentos e hábitos, influenciando diretamente no modo como indivíduos se relacionam consigo mesmo, com outras pessoas e na forma como se inserem no ambiente profissional

Com o passar dos anos, diferentes gerações passaram a fazer parte do mercado de trabalho, ressaltando-se, principalmente, os Baby Boomers, Geração X, Y (ou Millennials) e a Geração Z. Habitualmente, essas gerações eram limitadas em ciclos de aproximadamente 20 a 25 anos. No entanto, com o desenvolvimento apressado da tecnologia e as mudanças sociais cada vez mais vigorosas, esse intervalo tem se abreviado para períodos entre 10 a 15 anos, refletindo modificações mais rápidas nos padrões que influenciam os comportamentos e suas expectativas profissionais.

No ambiente organizacional contemporâneo, a convivência entre diferentes gerações têm mostrado uma oportunidade estratégica para a construção de uma cultura rica em aprendizado mútuo e aplicação de diferentes métodos em possíveis gargalos dentro do ambiente e demandas do trabalho. As gerações experientes, como os Baby Boomers e uma porcentagem da Geração X, mesmo tendo tido pouco contato com tecnologias em sua formação inicial, contribuem com conhecimentos ricos e perfeitamente moldados, desenvolvidos ao longo de anos de prática profissional. Essas competências incluem habilidades interpessoais, pensamento crítico e visão



estratégica de longo prazo, que muitas vezes carecem de aprofundamento entre as gerações mais recentes (CHIAVENATO, 2014)

Em contrapartida, a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e início do ano 2010, é reconhecida por sua familiaridade inata com tecnologias digitais, tendo crescido em um ambiente altamente conectado. Essa característica os torna aptos a assimilar rapidamente novas ferramentas e a se adaptar com facilidade às constantes mudanças tecnológicas no ambiente de trabalho. Além disso, sua proficiência tecnológica constitui um recurso valioso para promover a inclusão digital de colegas de gerações anteriores, utilizando seu alto nível de engajamento e desempenho para auxiliá-los na adaptação às inovações digitais. Ao atuarem como facilitadores nesse processo, os membros da Geração Z contribuem significativamente para a superação de barreiras tecnológicas e para aumento da produtividade organizacional entre todos aqueles os membros do local.

## **2.2 Características das Diferentes Gerações no Mercado de Trabalho**

No ambiente corporativo, convivem profissionais de diferentes gerações, cada uma marcada por experiências, valores e comportamentos distintos, cultura e economia expostos a eles.

Para gerenciar pessoas, é preciso compreendê-las. E como as experiências e atitudes geracionais influenciam em muito não só como as pessoas executam o próprio trabalho, mas também como se relacionam umas com as outras, qualquer indivíduo que gerencie um local de trabalho multigeracional deve priorizar a compreensão dessas experiências e atitudes (GRUBB, 2018 p. 19).

Compreender essas diferenças vai além de uma simples análise etária, trata-se de reconhecer que cada geração foi moldada por contextos sociais, políticos e tecnológicos que influenciaram sua forma de pensar, agir e se relacionar com o trabalho e com as pessoas ao seu redor.

### **2.2.1 Baby boomers**

A geração de Baby Boomers, composta por pessoas nascidas entre 1946 e 1964, carrega consigo valores profundamente enraizados no comprometimento e na estabilidade profissional. Formados em um período de reconstrução social e econômica pós-guerra, esses profissionais cresceram acreditando que o esforço constante e o trabalho duro eram os caminhos mais seguros para o sucesso. Costumam demonstrar grande lealdade às empresas em que atuam, permanecendo por longos períodos em uma mesma organização, onde constroem suas trajetórias



por meio da dedicação e da experiência acumulada ao longo dos anos. Para os Boomers, o reconhecimento vem não só por resultados, mas pela solidez de uma carreira construída com disciplina. Seu perfil conservador e focado no dever torna essa geração um alicerce importante em muitos ambientes até hoje.

### 2.2.2 Geração X

Composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1960 e o final dos anos 1970, emergiram em um período de transição marcado por mudanças sociais, políticas e tecnológicas significativas. Testemunharam o fim da Guerra Fria, a transição das ditaduras militares em diversos países latino-americanos para democracias, o crescimento da globalização e o avanço acelerado das tecnologias. Esses acontecimentos influenciaram diretamente sua visão de mundo e sua postura no mercado de trabalho. Desenvolveram uma mentalidade autônoma e desconfiada em relação às instituições, priorizando a independência e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. São considerados os primeiros imigrantes digitais, pois acompanharam a introdução da informática e da internet durante a vida adulta, adaptando-se às tecnologias com versatilidade. Valorizam a estabilidade, mas não aceitam com facilidade o modelo tradicional de lealdade irrestrita às empresas.

Segundo Grubb (2018, p.65), "a Geração X valoriza a autonomia e a flexibilidade, preferindo ambientes de trabalho que permitam conciliar responsabilidades profissionais e pessoais". Portanto, a Geração X, representa um elo importante entre os valores conservadores dos Baby Boomers e a fluidez das novas gerações, atuando como mediadora e facilitadora da diversidade geracional nas organizações.

### 2.2.3 Geração Y

A Geração Y, também conhecida como Millennials, abrange nascidos entre os anos 1981 e 1996. São os primeiros a crescer totalmente conectados, vivenciaram o surgimento da internet, dos celulares e das redes sociais, o que moldou profundamente sua forma de se comunicar, consumir e trabalhar. Vivenciaram eventos marcantes como o atentado de 11 de setembro, a crise financeira de 2008 e o fortalecimento de movimentos sociais como o #MeToo, que despertou debates profundos sobre igualdade de gênero, respeito e justiça social, valores muito presentes em suas demandas no ambiente de trabalho. São uma geração que busca propósito no



que faz, preferindo ambientes que ofereçam não só estabilidade, mas também sentido, reconhecimento e oportunidades de crescimento contínuo.

De acordo com Chiavenato (1999), as pessoas não são simples recursos organizacionais, mas seres humanos plenos de conhecimento, emoções e habilidades, assim ele reforça a necessidade de práticas que reconheçam a individualidade e o potencial dessa geração.

Além disso, influenciados pelos conceitos de auto realização de Maslow, a Geração Y ou Millennials, demonstram grande interesse por feedbacks constantes e pelo desenvolvimento pessoal, já que, segundo o autor, “o que uma pessoa pode ser, ela deve ser”. Consequentemente, a Geração Y não se contenta apenas com salários e cargos, ela necessita impactar, se sentir pertencente e ter a oportunidade de crescer em ambientes que respeitem sua visão de mundo.

#### 2.2.4 Geração Z

Nascidos entre meados de 1995 e 2010, a Geração Z é a primeira a nascer totalmente conectada à internet, os smartphones e as redes sociais sempre fizeram parte do seu cotidiano. Essa convivência intensa com o universo digital moldou um perfil pragmático, imediato e multitarefa, refletido diretamente em sua atuação no mercado de trabalho. São jovens que valorizam a inovação, a criatividade e a tecnologia não apenas como ferramentas, mas como extensões de suas ideias e soluções. Ao mesmo tempo, demonstram uma consciência aguçada sobre questões ambientais e sociais, sendo profundamente marcados por eventos como as mudanças climáticas crescentes, por exemplo, os desastres naturais como os incêndios florestais na Austrália (2019-2020). Além disso, movimentos sociais como o Black Lives Matter (2013) e as campanhas por igualdade de gênero e diversidade também ecoaram fortemente entre os integrantes dessa geração, influenciando suas escolhas profissionais e seus critérios de alinhamento com os valores das empresas.

No ambiente organizacional, buscam por experiências que façam sentido, que estejam alinhadas ao propósito pessoal, e preferem líderes flexíveis, empáticos e transparentes. A estabilidade tradicional não é um atrativo, preferem flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e espaços de trabalho mais horizontais. Apesar de serem vistos, por vezes, como individualistas, estão à procura de ambientes que estimulem sua autenticidade, seu desenvolvimento e sua capacidade de gerar impacto real, mesmo que em pequenas ações do dia a dia.





### **2.3 Contribuições e Dinâmicas Intergeracionais e Percepções no Mercado de Trabalho**

O mercado de trabalho contemporâneo é marcado por um cenário inédito: a convivência simultânea de até quatro gerações dentro de uma mesma organização.

A diversidade etária representa um campo fértil para trocas significativas, onde diferentes olhares, histórias e formas de agir se encontram. Enquanto os Baby Boomers e a Geração X carregam consigo uma bagagem de experiência, resiliência e visão estratégica, os Millennials e os integrantes da Geração Z trazem inovação, domínio tecnológico e uma visão mais fluida sobre o tempo e o trabalho.

A interação geracional pode ser extremamente rica, desde que haja espaço para o respeito e o diálogo. Como destaca Chiavenato (2014), “as organizações bem-sucedidas são aquelas que reconhecem a importância da diversidade e sabem integrar diferentes talentos para alcançar objetivos comuns.”

Apesar de suas contribuições distintas, essas gerações não estão isentas de choques. Os mais jovens costumam buscar feedbacks constantes e propósito no que fazem, enquanto os mais experientes tendem a valorizar a estabilidade, a hierarquia e o reconhecimento pelo tempo de casa.

A diferença de expectativas entre gerações pode gerar ruídos, especialmente quando não há uma cultura organizacional preparada para lidar com essas particularidades. Além disso, fatores externos, como crises econômicas e eventos sociais, influenciaram diretamente a forma como cada geração enxerga o trabalho. Os Millennials, por exemplo, viveram os impactos da crise financeira de 2008, que reforçou sua busca por flexibilidade e segurança. Já a Geração Z foi marcada por movimentos como as campanhas por diversidade e sustentabilidade, exigindo posturas mais responsáveis das empresas. Segundo Maslow (1954), o que uma pessoa pode ser, ela deve ser, reforçando a necessidade de um ambiente corporativo que permita o desenvolvimento pleno de cada profissional.

Compreender as percepções que as gerações têm umas das outras é essencial para promover uma convivência mais saudável no ambiente corporativo. Muitas vezes, os mais jovens são vistos como impacientes e imediatistas, enquanto os mais velhos são percebidos como resistentes à inovação.

As percepções, ainda que não sejam absolutas, refletem os valores e experiências sociais que cada geração carrega. Para minimizar esses conflitos e transformar a diversidade geracional em um diferencial competitivo, as empresas devem investir em estratégias de integração, como





mentoria reversa, programas intergeracionais e projetos colaborativos. Além disso, modelos de gestão mais flexíveis e abertos ao diálogo favorecem um ambiente mais produtivo e equilibrado. Quando bem conduzida, a dinâmica intergeracional fortalece a cultura organizacional, estimula a inovação e aumenta o engajamento de todos os envolvidos, criando um ecossistema mais justo, plural e eficiente

## **2.4 Estratégias de Liderança e Motivação para a Geração Z**

Diante da relevância da liderança nas organizações, é fundamental destacar a importância de um líder que, mesmo consciente da posição que ocupa na estrutura hierárquica, mantenha uma postura sensível e respeitosa em relação à sua equipe. Liderar não significa apenas ocupar um cargo de autoridade, mas reconhecer e valorizar o esforço, a competência e o comprometimento dos colaboradores.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2003, p. 172).

Um líder eficaz sabe equilibrar firmeza e empatia, posicionando-se com clareza diante dos desafios sem se omitir diante de conflitos ou decisões difíceis. Mais do que seguir opiniões alheias, ele constrói sua liderança com base em princípios sólidos e atua como defensor de sua equipe, promovendo um ambiente de confiança e pertencimento, no qual cada indivíduo se sente visto, ouvido e motivado a contribuir com excelência.

### **2.4.1 Remuneração, clima organizacional e plano de carreira**

A Geração Z vem transformando a lógica do mercado de trabalho com sua visão dinâmica, imediatista e conectada à tecnologia. Para se sentirem motivados, esses jovens esperam ambientes flexíveis, líderes acessíveis e propósito claro nas organizações. Feedbacks constantes, autonomia e inclusão são fatores que influenciam diretamente no seu desempenho. Empresas que entendem esse perfil e investem em inovação e comunicação transparente saem na frente na atração e retenção desses talentos. O modelo tradicional, baseado em rigidez e hierarquia, tende a afastá-los.

Além de propósito, a remuneração compatível e os benefícios personalizados são aspectos valorizados pela Geração Z. Eles buscam apoio para saúde mental, incentivo à educação



e benefícios que conversem com seu estilo de vida, sendo hoje uma grande pauta os costumes saudáveis. A transparência sobre os critérios salariais e promoções também fortalece a confiança nas empresas. Para essa geração, ser reconhecido financeiramente é tão importante quanto se sentir pertencente e respeitado. Organizações que equilibram recompensa com bem-estar ganham maior engajamento desses profissionais.

O ambiente de trabalho precisa ser acolhedor, diverso e emocionalmente saudável. A Geração Z prioriza empresas com clima organizacional leve, onde haja respeito, escuta ativa e oportunidades reais de desenvolvimento. O plano de carreira deve ser claro e estruturado, com caminhos de crescimento e estímulo à aprendizagem contínua. A estagnação é vista como falta de reconhecimento, por isso, a movimentação interna e os desafios constantes são diferenciais importantes. Investir nessas frentes é fundamental para manter essa geração motivada e produtiva.

#### 2.4.2 Flexibilidade, feedback e propósito

É grandemente valorizada a liberdade para organizar suas rotinas e entregar resultados com autonomia. Segundo Chiavenato (2003, p.122) “a vida para cada pessoa pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio”. O modelo rígido de trabalho tradicional, com horários fixos e controle excessivo, não se alinha ao seu perfil criativo e multitarefa. Flexibilidade não é sinônimo de descompromisso, mas de confiança e maturidade. Eles preferem ambientes onde possam conciliar vida pessoal e profissional sem abrir mão do desempenho. Essa liberdade estimula a inovação e fortalece o senso de responsabilidade.

Outro aspecto essencial é o feedback contínuo, que vai além da avaliação formal. Essa geração busca reconhecimento e orientação de forma imediata, pois cresceu em um mundo de respostas rápidas. A comunicação transparente com líderes e equipes é vista como base para relações saudáveis e produtivas. Ambientes que promovem escuta ativa e trocas sinceras aumentam o engajamento dos jovens profissionais. A ausência de diálogo pode ser interpretada como desvalorização ou falta de direção.

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Mas também os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo (CHIAVENATO, 2003, p. 129).



Por fim, o trabalho precisa ter um propósito claro e causar impacto positivo. A Geração Z quer sentir que está contribuindo para algo maior, além dos lucros da empresa. Questões como responsabilidade social, sustentabilidade e inclusão são prioridades na escolha de um emprego. Eles não se conectam apenas com marcas, mas com causas que representam seus valores. Empresas com propósitos alinhados à transformação social tendem a atrair esses talentos com mais facilidade.

#### 2.4.3 Aprendizado contínuo, tecnologia e liderança empática

Em ritmo acelerado, essa geração tem sede de conhecimento e aprendizado constante. Acostumados com o acesso rápido à informação, esses jovens valorizam ambientes que incentivam o desenvolvimento pessoal e profissional de forma contínua. Esperam capacitação prática, treinamentos dinâmicos e oportunidades de crescimento desde cedo. A estagnação ou a falta de estímulo é vista como sinal de desinteresse da empresa. Por isso, organizações que apostam em cultura de aprendizado constante são mais atrativas para esse público.

A tecnologia, para essa geração, não é uma ferramenta de apoio — é uma extensão natural do seu modo de viver e trabalhar. Nasceram conectados e esperam que o ambiente corporativo também seja digital e ágil. Sistemas lentos, processos burocráticos e resistência à inovação são mal vistos e desmotivadores. Empresas que investem em automação, plataformas colaborativas e soluções digitais se comunicam melhor com esses profissionais. A integração tecnológica é, portanto, essencial para engajá-los.

Enfim, a liderança ideal para a Geração Z não é autoritária, mas inspiradora e próxima. Eles valorizam líderes que saibam ouvir, dar apoio e reconhecer esforços de forma humana. A figura do chefe distante e inflexível perde espaço para aquela que orienta, motiva e compartilha aprendizados. A empatia no comando fortalece o vínculo e aumenta a confiança nas decisões da empresa. Lideranças conscientes se tornam referências e pilares do engajamento dessa geração.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, buscando compreender de forma ampla como elementos de liderança e motivação se manifestam no contexto digital, especialmente no gerenciamento de profissionais da Geração Z. A escolha por combinar métodos decorre da necessidade de integrar a profundidade interpretativa típica da análise qualitativa com a objetividade e mensuração proporcionadas pelos procedimentos quantitativos. Dessa forma,



tornou-se possível captar tanto a percepção subjetiva dos participantes quanto padrões gerais que colaboram para uma visão mais consistente do fenômeno investigado. Para embasar conceitualmente a análise, foram utilizados autores clássicos e contemporâneos da gestão de pessoas. As teorias de Chiavenato contribuíram para o entendimento das práticas de liderança e dos processos motivacionais aplicados às organizações modernas.

Os estudos de Maslow auxiliaram na interpretação das necessidades humanas e de como elas influenciam o comportamento dos colaboradores, especialmente no ambiente digital. Já Grubb forneceu suporte teórico para compreender as transformações nas relações de trabalho impulsionadas pela tecnologia e pela atuação das novas gerações. Esses referenciais constituem o alicerce teórico utilizado para interpretar os dados coletados e orientar a construção dos instrumentos de pesquisa.

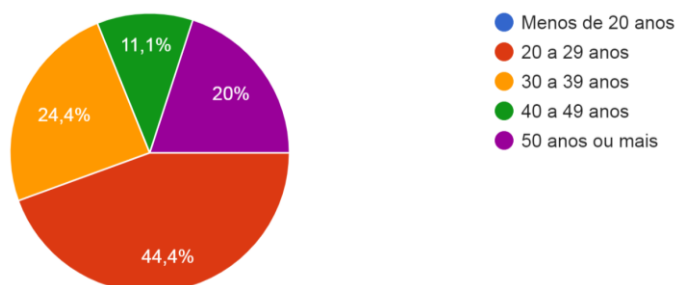
A etapa empírica consistiu na aplicação de um questionário estruturado, elaborado a partir de temas recorrentes na literatura consultada. O instrumento foi organizado com perguntas fechadas e abertas, permitindo captar tanto informações objetivas quanto relatos mais descritivos dos participantes. O questionário foi disponibilizado de forma digital, o que facilitou o alcance dos respondentes e se mostrou coerente com o tema do estudo, uma vez que a pesquisa trata diretamente do comportamento da Geração Z em ambientes tecnológicos. Ao todo, 45 pessoas responderam ao formulário, constituindo uma amostra significativa para fins exploratórios e capaz de oferecer indícios relevantes sobre tendências de motivação, expectativas profissionais e percepções relacionadas à liderança no ambiente digital. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva simples, permitindo identificar percentuais, preferências predominantes e padrões de resposta. Já as informações qualitativas foram examinadas por meio de análise de conteúdo, buscando categorias e sentidos que emergiram das falas dos participantes. A combinação dessas duas abordagens possibilitou construir uma interpretação mais completa, conectando os resultados às teorias de gestão de pessoas, motivação e comportamento organizacional.

Assim, a metodologia adotada permitiu compreender o fenômeno investigado de maneira integrada, relacionando a literatura consagrada de Chiavenato, Maslow e Grubb com as percepções atuais de trabalhadores e jovens profissionais. Tal articulação assegura maior consistência aos achados e contribui para o desenvolvimento de reflexões sobre práticas eficazes de liderança e motivação frente aos desafios do ambiente de trabalho digital e às particularidades da Geração Z.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com a participação de 45 respondentes, que preencheram o questionário disponibilizado por meio do Google Forms. A distribuição por faixa etária demonstra maior concentração de participantes entre 20 e 29 anos, totalizando 20 pessoas, o que corresponde ao grupo mais numeroso da amostra. Em seguida, 11 respondentes situam-se na faixa de 30 a 39 anos, enquanto 5 participantes possuem entre 40 e 49 anos. Além disso, 9 pessoas têm entre 50 e 59 anos, indicando uma participação relevante também de indivíduos mais experientes no mercado de trabalho. No que se refere ao perfil de gênero, 51,10% dos respondentes são do sexo masculino e 48,90% do sexo feminino, revelando uma distribuição equilibrada entre os públicos. Esses dados permitem uma análise abrangente sobre as percepções das diferentes faixas etárias e gêneros envolvidos no estudo.

**Gráfico 1 – Faixa etária**



Fonte: Autor (2025)

A análise das respostas sobre a percepção do papel de um líder no ambiente organizacional revela diferentes compreensões sobre essa função. Apenas 2 participantes (4,4%) associam o líder a um chefe que fiscaliza e garante o cumprimento das tarefas, enquanto 12 respondentes (26,7%) o veem como um mentor que orienta e apoia o desenvolvimento profissional. Além disso, 16 pessoas (35,6%) entendem a liderança como um papel voltado à gestão de processos e alcance de resultados, e 15 participantes (33,3%) percebem o líder como alguém transformador, capaz de inspirar atitudes e valores.

**Gráfico 2 – Percepção sobre o papel de um líder no ambiente organizacional**

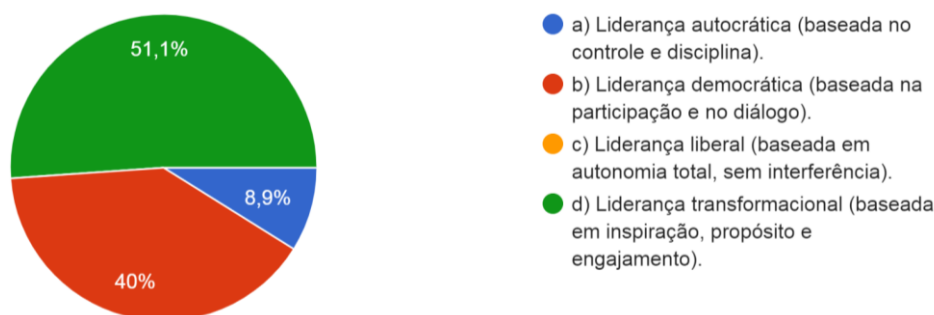


Fonte: Autor (2025)

Essas percepções dialogam diretamente com Grubb (2018, p. 19), ao afirmar que, para gerenciar pessoas, é fundamental compreendê-las, especialmente porque as experiências e atitudes geracionais influenciam a forma como trabalham e se relacionam. Assim, compreender essas perspectivas torna-se essencial para liderar equipes multigeracionais de maneira eficaz.

A análise das respostas sobre o estilo de liderança considerado mais eficaz para engajar equipes no ambiente de trabalho evidencia uma preferência clara por modelos mais humanos e inspiradores. Apenas 4 participantes (8,9%) apontaram a liderança autocrática, caracterizada pelo controle rígido e disciplina, como a mais eficaz. Já 18 respondentes (40%) destacaram a liderança democrática, baseada no diálogo e na participação, como uma abordagem que favorece o engajamento. Nenhum participante escolheu a liderança liberal, que se fundamenta na autonomia total sem interferência. A maioria, composta por 23 pessoas (51,1%), indicou a liderança transformacional como a mais eficaz, valorizando a inspiração, o propósito e o engajamento como pilares essenciais.

**Gráfico 3 – Estilo de liderança mais eficaz para engajar equipes no ambiente de trabalho?**



Fonte: Autor (2025)

Esses resultados reforçam a visão apresentada por Chiavenato (2003, p. 172), ao afirmar que a liderança é indispensável em todas as organizações e exige do administrador a compreensão da motivação humana e a habilidade de conduzir pessoas. Assim, a preferência pela liderança transformacional revela a busca por práticas que unem propósito, motivação e resultados.

A análise das respostas sobre os principais objetivos profissionais revela uma tendência clara entre os participantes da pesquisa. Apenas 5 respondentes (11,1%) indicaram buscar estabilidade e segurança no trabalho, priorizando permanência em uma empresa sólida. O mesmo número de participantes, também 5 pessoas (11,1%), afirmou almejar crescimento rápido e oportunidades de ascensão na carreira. Já 27 indivíduos (60%) destacaram como objetivo central o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizando flexibilidade e qualidade de vida — sendo esta a opção mais expressiva do levantamento. Além disso, 8 participantes (17,8%) demonstraram interesse em atuar em projetos com propósito claro e impacto social positivo.



**Gráfico 4 – Principais objetivos profissionais a serem atingidos**

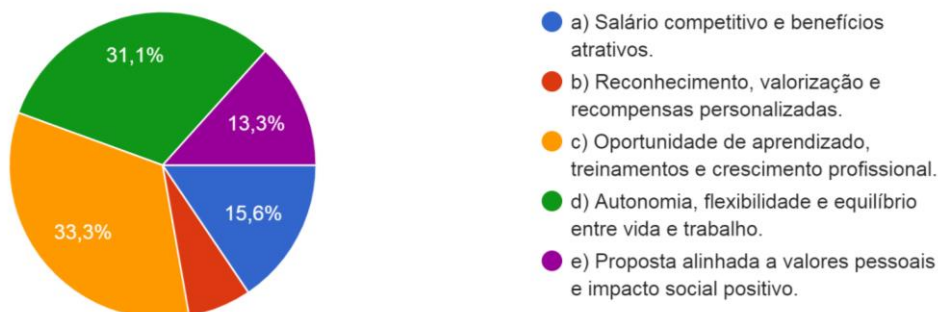


Fonte: Autor (2025)

De modo geral, as respostas mostram que a maioria prioriza conciliar vida profissional e pessoal, alinhando-se ao que é exposto por Chiavenato, ao enfatizar que a motivação humana e as necessidades individuais influenciam diretamente a forma como as pessoas se engajam e se conduzem no ambiente de trabalho.

A análise sobre os fatores que mantêm os participantes motivados no ambiente de trabalho evidencia que a motivação vai além de aspectos puramente financeiros. Apenas 7 pessoas (15,6%) apontaram salário competitivo e benefícios como principal fonte de motivação, enquanto somente 3 respondentes (6,7%) destacaram reconhecimento e recompensas personalizadas. Por outro lado, 15 participantes (33,3%) indicaram que oportunidades de aprendizado, treinamento e crescimento profissional são essenciais para sua motivação, e 14 pessoas (31,1%) valorizam autonomia, flexibilidade e equilíbrio entre vida e trabalho. Além disso, 6 respondentes (13,3%) relataram serem motivados por propostas que estejam alinhadas aos seus valores pessoais e ao impacto social positivo.

**Gráfico 5 - Fatores que matem a motivação no ambiente de trabalho**

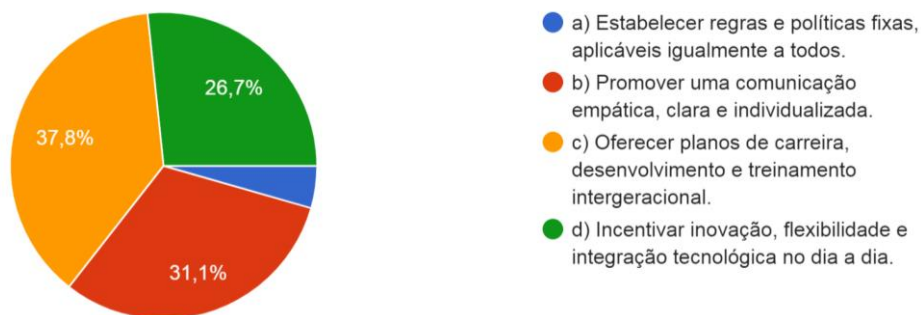


Fonte: Autor (2025)

Esse panorama dialoga diretamente com o pensamento de Maslow (2001), que afirma que “o que uma pessoa pode ser, ela deve ser”, reforçando a importância de um ambiente corporativo que permita o desenvolvimento pleno de cada profissional. A análise também se conecta ao que é destacado por ele, sendo a relevância de planos de carreira, desenvolvimento e treinamentos intergeracionais, evidenciando que profissionais de diferentes gerações buscam, de forma consistente, oportunidades de crescimento e evolução contínua.

A análise das respostas sobre o que um líder pode fazer para gerenciar equipes compostas por diferentes gerações revela uma preferência clara por práticas de gestão mais humanas e adaptativas. Apenas 2 participantes (4,4%) acreditam que estabelecer regras e políticas fixas seja a melhor estratégia para lidar com equipes multigeracionais. Um número maior, composto por 14 pessoas (31,1%), destacou a importância de uma comunicação empática, clara e individualizada, reconhecendo as particularidades de cada geração. Já 17 respondentes (37,8%) consideram essencial oferecer planos de carreira, desenvolvimento e treinamentos intergeracionais, o que reforça a necessidade de preparar profissionais para evoluírem continuamente. Além disso, 12 participantes (26,7%) afirmam que incentivar inovação, flexibilidade e integração tecnológica contribui para uma gestão mais eficaz e alinhada às demandas atuais.

**Gráfico 6 – Ação que um líder pode realizar para gerenciar equipes compostas por diferentes gerações de forma eficaz**

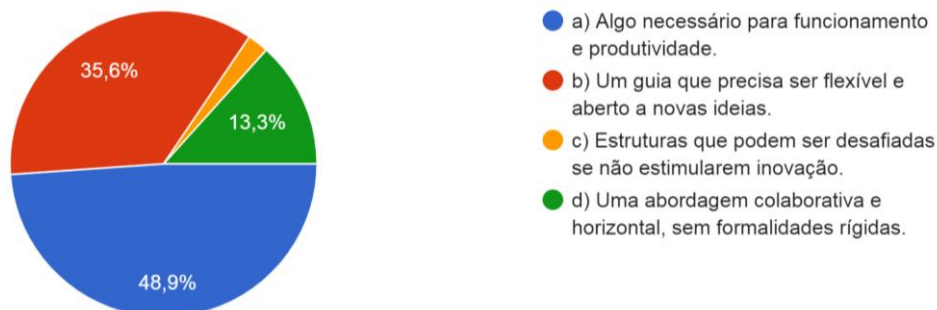


Fonte: Autor (2025)

Esses resultados dialogam com as discussões realizadas ao longo da pesquisa. A visão de Chiavenato (2003) reforça que liderar envolve compreender a motivação humana e saber conduzir pessoas, o que se conecta diretamente às respostas que destacam comunicação empática e desenvolvimento profissional. Da mesma forma, Grubb (2018) lembra que gerenciar pessoas exige compreender as experiências e atitudes das diferentes gerações, o que está refletido na preferência por estratégias flexíveis e integradoras.

A avaliação dos participantes sobre autoridade e hierarquia demonstra uma percepção predominantemente positiva quanto à sua função dentro das organizações. A maior parte dos respondentes, 22 pessoas (48,9%), considera a hierarquia como algo necessário para o funcionamento e para a produtividade, evidenciando que a estrutura organizacional ainda é vista como um elemento de ordem e clareza nas relações de trabalho. Para 16 participantes (35,6%), a hierarquia deve atuar como um guia flexível, aberto a novas ideias, revelando a busca por um modelo que equilibre direção e participação. Apenas 1 pessoa (2,2%) acredita que estruturas hierárquicas podem ser desafiadas quando não estimulam inovação, enquanto 6 respondentes (13,3%) defendem um modelo mais colaborativo e horizontal, sem formalidades rígidas.

**Gráfico 7 – Autoridade e hierarquia organizacional**

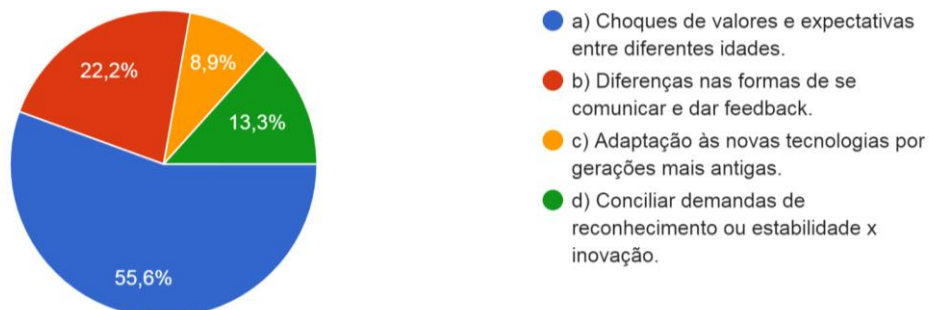


Fonte: Autor (2025)

O destaque para a alternativa com maior porcentagem demonstra que, embora novas formas de trabalho sejam valorizadas, a maioria ainda reconhece a importância de alguma estrutura formal para assegurar organização, produtividade e responsabilização — alinhando-se ao que autores como Chiavenato defendem sobre a necessidade de liderança e direção dentro dos processos administrativos.

Os dados revelam que o maior desafio enfrentado pelos líderes na gestão de equipes multigeracionais está relacionado aos choques de valores e expectativas entre diferentes faixas etárias, apontado por 25 participantes (55,6%). Essa percepção destaca que as diferenças culturais, comportamentais e profissionais influenciam diretamente a convivência e o alinhamento de objetivos dentro das equipes. Outros 10 respondentes (22,2%) relatam que as dificuldades de comunicação e feedback entre gerações também representam um obstáculo significativo. Além disso, 4 pessoas (8,9%) indicaram que a adaptação às tecnologias é uma barreira particularmente para colaboradores mais antigos, enquanto 6 indivíduos (13,3%) mencionam o desafio de equilibrar demandas por estabilidade e reconhecimento com a necessidade de inovação.

**Gráfico 8 – Maiores dificuldade de um líder ao gerenciar equipes de múltiplas gerações**



Fonte: Autor (2025)

A predominância dos choques de valores reforça a importância de um líder capaz de compreender e integrar diferentes perspectivas, novamente alinhando-se ao pensamento de Chiavenato (2003) sobre a necessidade de conduzir pessoas com base no entendimento de suas motivações e à visão de Grubb (2018), que reconhece que atitudes geracionais influenciam diretamente a forma como profissionais se relacionam e trabalham.

A percepção dos profissionais mais experientes em relação à Geração Z no ambiente de trabalho revela uma visão predominantemente crítica e marcada por estereótipos. A maioria dos respondentes, 28 pessoas (62,2%), considera que os jovens dessa geração tendem a ser impacientes, imediatistas e distantes de valores tradicionais, demonstrando uma leitura de que a Z apresenta um ritmo e expectativas diferentes das gerações anteriores. Por outro lado, uma parcela menor, composta por 7 participantes (15,6%), percebe essa geração como comprometida, criativa e alinhada às tendências globais, enquanto outros 3 respondentes (6,7%) reconhecem sua capacidade de adaptação e agilidade diante das mudanças. Além disso, 7 pessoas (15,6%) avaliam a Geração Z como individualista, focada majoritariamente em seus próprios interesses.

**Gráfico 9 – Percepção dos profissionais mais experientes perante a Geração Z no ambiente de trabalho**

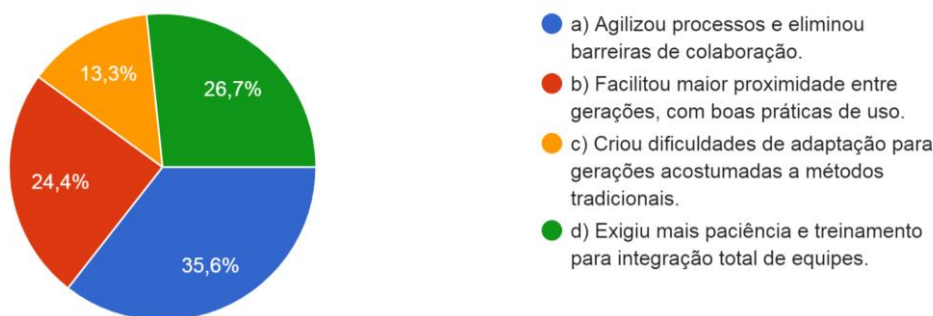


Fonte: Autor (2025)

Essa predominância de percepções negativas evidencia o desafio intergeracional ainda presente nas organizações, reforçando a necessidade de líderes que compreendam as diferentes experiências e formas de atuação entre as gerações — alinhado ao que autores como Chiavenato e Grubb destacam sobre a importância de entender motivações humanas, realidades culturais e expectativas distintas para promover convivência e produtividade harmoniosa no ambiente corporativo.

A análise das respostas sobre a influência da tecnologia na comunicação e no trabalho em equipe entre diferentes gerações demonstra percepções diversas, porém complementares. Para 16 participantes (35,6%), a tecnologia agiliza processos e elimina barreiras de colaboração, reforçando sua importância como ferramenta facilitadora no ambiente organizacional. Outros 11 respondentes (24,4%) afirmaram que ela também contribuiu para aproximar diferentes gerações, desde que acompanhada de boas práticas de uso. Em contrapartida, 6 pessoas (13,3%) identificaram dificuldades de adaptação por parte de profissionais habituados a métodos tradicionais, o que evidencia a necessidade de treinamentos contínuos. Além disso, 12 participantes (26,7%) destacaram que a tecnologia exige mais paciência e capacitação para promover uma integração efetiva entre todas as faixas etárias.

**Gráfico 10 – Influência da tecnologia na comunicação e no trabalho em equipe entre diferentes gerações**



Fonte: Autor (2025)

De modo geral, os resultados mostram que, apesar dos avanços e benefícios evidentes, a tecnologia ainda demanda uma gestão sensível, capaz de equilibrar inovação, inclusão e desenvolvimento intergeracional.

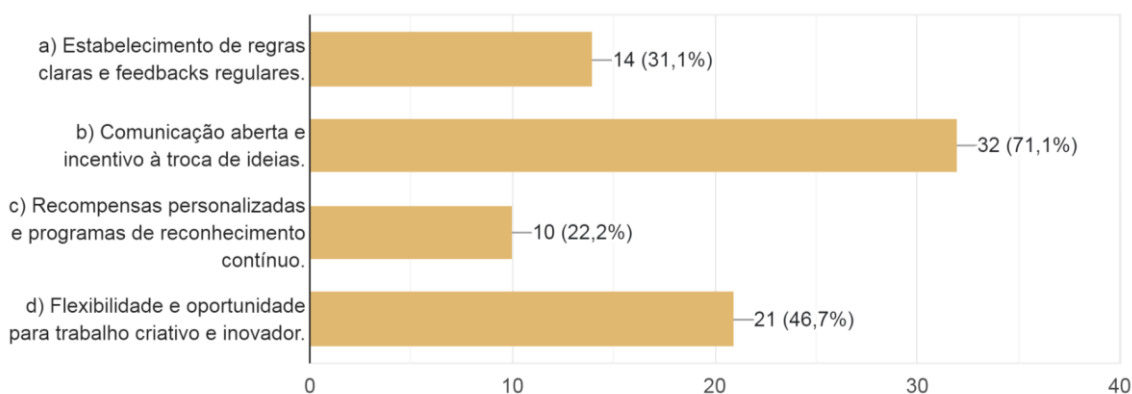
O gráfico demonstra quais práticas de liderança são percebidas como mais eficazes para impactar positivamente gerações mais jovens, especialmente a Geração Z. Entre as quatro alternativas disponíveis, a mais escolhida foi “comunicação aberta e incentivo à troca de ideias”, assinalada por 32 participantes (71,1%). Esse resultado evidencia que os jovens valorizam líderes acessíveis, que promovem diálogo constante e criam um ambiente seguro para expressão de opiniões — algo amplamente defendido por autores como Chiavenato, ao reforçar que liderar exige compreender a motivação humana e conduzir pessoas de maneira participativa.

A segunda alternativa mais mencionada foi “flexibilidade e oportunidade para trabalho criativo e inovador”, escolhida por 21 respondentes (46,7%). Esse índice expressivo demonstra a importância que a Geração Z atribui a ambientes que valorizam autonomia, inovação e liberdade para experimentar novas ideias, características marcantes dessa geração.

Em seguida, 14 pessoas (31,1%) selecionaram “estabelecimento de regras claras e feedbacks regulares”, indicando que, embora a Geração Z busque flexibilidade, também apreciam estrutura, clareza de expectativas e retorno contínuo sobre seu desempenho. Isso confirma estudos que apontam a necessidade de equilíbrio entre autonomia e direcionamento para essa geração.



**Gráfico 11 – Práticas de liderança que tem maior impacto positivo sobre gerações mais jovens**



Fonte: Autor (2025)

A alternativa menos escolhida foi “recompensas personalizadas e programas de reconhecimento contínuo”, indicada por 10 participantes (22,2%). Embora ainda relevante, esse resultado sugere que, para a Geração Z, a motivação não está centralizada em recompensas individuais, mas sim em relações transparentes, comunicação aberta e oportunidades de crescimento.

No conjunto, o gráfico revela que a Geração Z responde melhor a práticas de liderança baseadas em diálogo, colaboração, criatividade e clareza — reforçando teorias já discutidas no seu TCC, incluindo Maslow (2001), ao afirmar que as pessoas buscam desenvolver plenamente seu potencial, e Chiavenato, ao destacar que conduzir pessoas requer compreender suas necessidades e expectativas..

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender, de maneira ampla e fundamentada, como a liderança e a motivação se reconfiguram na era digital, especialmente diante do desafio de gerenciar equipes compostas por diferentes gerações. Os resultados demonstraram que, de fato, as distinções geracionais são reais e influenciam diretamente a forma como cada indivíduo percebe o trabalho, a autoridade, a comunicação e as expectativas de desenvolvimento. Do ponto de vista prático, verificou-se que essas diferenças, quando não tratadas de maneira estratégica,



podem gerar ruídos, conflitos internos e queda no engajamento. Essa constatação reforça minha própria visão sobre o ambiente corporativo: equipes multigeracionais exigem líderes preparados para compreender essas particularidades e transformá-las em potencial produtivo.

Os achados também demonstraram que, quando o líder consegue aproximar essas gerações, criar pontes ao invés de barreiras e adotar práticas de gestão inclusivas, o trabalho flui de forma mais sólida, harmoniosa e contínua. Nesse contexto, destaca-se a relevância da liderança democrática, modelo no qual o líder atua de maneira participativa, incentivadora e aberta ao diálogo. Essa abordagem valoriza as opiniões da equipe, promove trocas constantes e estimula os colaboradores a participarem do processo decisório. Uma liderança democrática cria um ambiente onde as pessoas se sentem compreendidas, responsáveis e verdadeiramente parte do processo, fortalecendo o senso de pertencimento — algo evidenciado pelos dados da pesquisa e amplamente defendido por autores como Chiavenato.

A análise dos resultados também evidenciou que a Geração Z possui expectativas específicas em relação ao papel do líder. Essa geração não espera receber um caminho pronto; ao contrário, prefere ser guiada por um líder que mostra a direção, acompanha de perto, mas permite autonomia para executar, testar e adaptar. Trata-se de um perfil que busca um mentor — alguém presente, acessível e capaz de orientar sem sufocar a criatividade ou limitar a independência. Os respondentes da pesquisa demonstraram forte valorização por desenvolvimento, feedbacks constantes, oportunidades de aprendizado e flexibilidade, reforçando o que autores como Maslow defendem sobre a necessidade de autorrealização e crescimento contínuo no trabalho.

Portanto, conclui-se que liderar na era digital requer mais do que conhecimento técnico: exige sensibilidade humana, compreensão geracional, comunicação clara e a capacidade de equilibrar autonomia com acompanhamento estratégico. Líderes que adotam posturas democráticas, que investem no desenvolvimento intergeracional e que reconhecem o valor das diferenças entre seus colaboradores tornam-se mais aptos a construir equipes altamente engajadas, inovadoras e preparadas para os desafios modernos.

Assim, este trabalho reafirma que o futuro da liderança passa pela união entre tecnologia, propósito e relações humanas. E que, sobretudo, uma liderança consciente, participativa e orientada ao desenvolvimento é capaz de transformar equipes multigeracionais em verdadeiros times de alta performance.



## 6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Ed 4. São Paulo: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 6. reimpressão.

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

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa .** 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes.** Tradução de Marcello Borges. São Paulo: HSM, 2015.

MANNHEIM, K. 1993. "El problema de las generaciones", Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), n. 62, pp. 145-168 "Das Problem der Generation", in Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk, hg. von Kurt H. Wolff, Neuwied/Berlin: Luchterhand, 1964, pp. 509-565; "The Problem of Generations", in Essays on the sociology of knowledge, edited by P. Kecskemeti, Nova York: Routledge & Kegan Paul, 1952, pp. 251-273, 1928.

---

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality.** New York: Harper & Row, 1954.



## **APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa**

1. Qual a sua faixa etária?
2. Qual é a sua percepção sobre o papel de um líder no ambiente organizacional?
3. Qual estilo de liderança você considera mais eficaz para engajar equipes no ambiente de trabalho?
4. Quais são os principais objetivos profissionais que você busca atingir?
5. Quais fatores mantêm você motivado no ambiente de trabalho?
6. O que um líder pode fazer para gerenciar equipes compostas por diferentes gerações de forma eficaz?
7. Como você avalia a autoridade e a hierarquia organizacional?
8. Quais são as maiores dificuldades de um líder ao gerenciar equipes de múltiplas gerações?
9. Como profissionais mais experientes tendem a perceber a Geração Z no ambiente de trabalho?
10. Na sua opinião, como a tecnologia influenciou a comunicação e o trabalho em equipe entre diferentes gerações?
11. Quais práticas de liderança têm maior impacto positivo sobre gerações mais jovens (como a Geração Z)?