

ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z: IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

¹João Pedro Malange Manflin

²Marcelo Salmon

³Samantha Santos

⁴Montgomery Pastorelo Benites

Resumo

A problemática central deste artigo questiona como diferentes estilos de liderança influenciam o engajamento desses profissionais e de que forma essa relação afeta estratégias organizacionais sustentáveis. Diante da crescente inserção da Geração Z no mercado de trabalho, observa-se a necessidade de revisão das práticas tradicionais de gestão, em razão de novas expectativas profissionais. O objetivo do estudo é analisar como abordagens de liderança participativas, transformacionais e éticas contribuem para o engajamento organizacional, bem como seus desdobramentos estratégicos. A metodologia adotada consiste em pesquisa bibliográfica qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em literatura nacional recente nas áreas de Administração e Gestão de Pessoas. Os resultados indicam que estilos baseados em autoridade e controle apresentam baixa aderência, enquanto práticas com comunicação transparente, participação e ética elevam o engajamento. Conclui-se que o alinhamento entre liderança e perfil geracional fortalece a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Liderança. Sustentabilidade.

Introdução

A liderança, anteriormente associada à autoridade formal, passa a ser compreendida como um processo relacional e contextual, com impactos diretos sobre a cultura organizacional e o comportamento dos colaboradores. Diferentes

¹ Discente do MBA em Administração Est Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília – UNIMAR. E-mail: joaop.m.m@gmail.com

² Arquiteto. Docente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: salmon@unimar.br

³ Farmacêutica, Discente do Mestrado na Área da Saúde da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: juliadurigan@unimar.br

⁴ Enfermeiro, Mestre em Bioética, Doutorando em Bioética pela PUC-PR. Docente da Faculdade Honpar. E-mail: merobenites@gmail.com

estilos, que variam de abordagens centralizadoras a modelos participativos, transformacionais e éticos, produzem efeitos distintos sobre o nível de engajamento nas organizações. Em paralelo, a inserção crescente da Geração Z no mercado de trabalho brasileiro introduz novas demandas, como busca por propósito, autonomia, flexibilidade, feedback contínuo e alinhamento ético, exigindo a revisão de práticas tradicionais de gestão.

Diante desse panorama, o objetivo geral deste artigo é analisar a relação entre estilos de liderança e o engajamento da Geração Z, destacando suas implicações para a gestão estratégica e para a sustentabilidade organizacional. Parte-se da premissa de que a competitividade contemporânea depende da capacidade das organizações de alinhar práticas de liderança a perfis geracionais e valores institucionais.

A metodologia adotada consiste em pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, fundamentada em literatura nacional recente nas áreas de Administração, Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. A análise crítica dos referenciais teóricos permitiu identificar padrões e tendências relacionadas ao comportamento da Geração Z e aos impactos dos estilos de liderança no ambiente organizacional.

Os resultados indicam que estilos de liderança baseados exclusivamente em autoridade e controle apresentam baixa aderência às expectativas da Geração Z, enquanto práticas que valorizam comunicação transparente, participação, desenvolvimento contínuo e coerência ética tendem a elevar significativamente os níveis de engajamento. Conclui-se que o alinhamento entre liderança e perfil geracional constitui fator estratégico para o fortalecimento da sustentabilidade e da competitividade das organizações no cenário contemporâneo.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO

Para Idalberto Chiavenato (2022), liderança pode ser compreendida como o processo de influência interpessoal exercido em uma determinada situação e direcionado por meio da comunicação humana para a consecução de objetivos

específicos. Trata-se, portanto, de um fenômeno relacional, contextual e dinâmico. Conforme destacam Sobral e Peci (2023), a liderança não se reduz à autoridade formal, mas envolve legitimidade, confiança e capacidade de mobilização coletiva (Sobral; Peci, 2023, p. 412).

As primeiras formulações sistemáticas sobre estilos de liderança remontam às pesquisas conduzidas por Kurt Lewin, que identificou três estilos fundamentais: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*). O estilo autocrático caracteriza-se pela centralização das decisões e pelo controle rígido das atividades; o democrático enfatiza a participação e o diálogo; e o liberal delega amplamente responsabilidades ao grupo. Conforme apontam Maximiano (2021) e Sobral e Peci (2023), esses estilos não são excludentes, podendo coexistir conforme as exigências situacionais.

De acordo com Chiavenato (2022, p. 289), “o líder eficaz é aquele capaz de equilibrar a orientação para resultados com a valorização das pessoas”. Essa concepção dialoga com a necessidade contemporânea de integrar produtividade e bem-estar no ambiente organizacional. O aprofundamento dos estudos levou ao surgimento das teorias contingenciais, que defendem a inexistência de um estilo universalmente eficaz.

Motta e Vasconcelos (2022) ressaltam que a liderança situacional é particularmente relevante em organizações públicas e privadas marcadas por heterogeneidade cultural e desigualdade estrutural. Tal abordagem ganha ainda mais relevância em tempos de transformação digital e trabalho híbrido, nos quais as relações de controle direto foram substituídas por mecanismos de confiança e gestão por resultados. Para Sobral e Peci (2023, p. 428), a liderança transformacional promove maior engajamento e inovação, especialmente em ambientes dinâmicos.

No cenário brasileiro, pesquisas recentes apontam correlação positiva entre liderança transformacional, satisfação no trabalho e desempenho organizacional (Ferreira, Silva e Costa, 2021).

A liderança autêntica baseia-se na transparência, na coerência entre discurso e prática e na consciência moral do líder. Conforme apontam Avolio e Walumbwa (apud Sobral e Peci, 2023), a autenticidade fortalece a confiança e a

credibilidade nas relações organizacionais. Essa perspectiva encontra respaldo em estudos nacionais que evidenciam impactos positivos na cultura organizacional e no clima de confiança (Santos e Oliveira, 2022).

No cenário nacional, marcado por crises institucionais e desafios éticos recorrentes, a liderança ética assume papel estratégico. Segundo Motta e Vasconcelos (2022, p. 198), “a legitimidade da liderança contemporânea está intrinsecamente associada à sua capacidade de agir com responsabilidade social e integridade”.

A ascensão da geração Z no mercado de trabalho, por exemplo, tem exigido líderes mais comunicativos, participativos e orientados ao desenvolvimento humano. Estudos recentes indicam que práticas autoritárias tendem a gerar maior rotatividade e menor engajamento entre jovens profissionais (Silva e Ribeiro, 2023).

Nesse sentido, Chiavenato (2022, p. 301) destaca que a liderança do século XXI exige competências técnicas, humanas e conceituais integradas, ressaltando que “o líder contemporâneo deve ser capaz de aprender continuamente e estimular o aprendizado organizacional”. Os fundamentos teóricos dos estilos de liderança revelam uma trajetória evolutiva que parte de modelos centrados na autoridade e alcança abordagens complexas, relacionais e éticas. No contexto organizacional contemporâneo, caracterizado por instabilidade e inovação permanente, a liderança assume papel estruturante na construção de culturas organizacionais resilientes, éticas e orientadas a resultados sustentáveis.

2. GERAÇÃO Z E O NOVO PERFIL COMPORTAMENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

A presença crescente da geração Z no mercado de trabalho brasileiro tem provocado transformações significativas nas práticas de gestão de pessoas e na cultura organizacional. Nascidos, em sua maioria, entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, esses jovens profissionais apresentam características comportamentais distintas das gerações anteriores, impactando

diretamente demandas por flexibilidade, propósito, tecnologia e engajamento (Silva e Ribeiro, 2023).

A geração Z é frequentemente descrita como a primeira geração nativamente digital, uma vez que cresceu imersa em tecnologias digitais e redes sociais. Para Silva e Ribeiro (2023, p. 90), “a aproximação com dispositivos inteligentes desde a infância moldou padrões cognitivos, relacionais e comunicacionais diferenciados, que se refletem em suas práticas profissionais”.

Diferentemente dos millennials, a geração Z demonstra maior preocupação com estabilidade emocional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e propósito no trabalho. Conforme apontado por Santos e Teixeira (2022, p. 104), esses jovens tendem a priorizar experiências de trabalho que lhes possibilitem aprender continuamente e contribuir para causas sociais: “o trabalho não é apenas meio de sobrevivência, mas campo de realização de valores e identidade”.

Um dos aspectos mais discutidos na literatura atual refere-se à expectativa de flexibilidade organizacional por parte dessa geração. Segundo Oliveira e Costa (2023, p. 78), “a busca por regimes de trabalho híbrido ou remoto não deve ser interpretada apenas como conveniência, mas como expressão de uma necessidade psicológica contemporânea de autonomia e equilíbrio”.

Importante destacar que, a geração Z valoriza práticas de feedback constante e oportunidades de desenvolvimento profissional. Estudos recentes destacam que, para esses profissionais, o feedback não é apenas um instrumento de correção, mas uma ferramenta de progresso contínuo e construção de carreira (Pereira e Lima, 2021).

As novas demandas da geração Z impactam diretamente as práticas gerenciais e a cultura organizacional. A valorização da autonomia, por exemplo, estimula a adoção de modelos de liderança mais participativos e colaborativos. Sobral e Peci (2023, p. 256) afirmam que “lideranças autoritárias tendem a ampliar o desgaste relacional e reduzir o engajamento entre talentos da geração Z”. Adicionalmente, a fluência tecnológica e a preferência por comunicação digital influenciam tanto as formas de interação quanto os processos de

aprendizagem no ambiente de trabalho. Essa geração apresenta maior adaptabilidade a plataformas colaborativas, ambientes virtuais de aprendizagem e uso de inteligência artificial em atividades rotineiras (Melo e Barbosa, 2022).

Contudo, tais capacidades também geram desafios comportamentais. A busca por estímulos constantes pode resultar em menor tolerância à rotina e à fragmentação de atenção, o que exige novas estratégias pedagógicas e de gestão para manter níveis elevados de concentração e desempenho (Ferreira e Santos, 2023).

A cultura organizacional desempenha papel crucial na integração da geração Z às práticas institucionais. Organizações que estruturam ambientes de trabalho com valores coerentes, transparência e cultura de aprendizagem tendem a atrair e reter talentos dessa geração (Motta; Vasconcelos, 2022).

Segundo Motta e Vasconcelos (2022, p. 310), “culturas organizacionais que valorizam inovação, ética e responsabilidade social constituem elementos-chave para promover um ambiente de trabalho onde os profissionais da geração Z sintam-se integrados e motivados”. A necessidade de repensar práticas de liderança, ajustar modelos de comunicação e investir em tecnologias colaborativas exige um processo de aprendizagem contínuo por parte dos gestores (Rodrigues e Freitas, 2024).

Nesse contexto, organizações que reconhecem e incorporam essas demandas tendem a promover maior engajamento, inovação e adaptação a contextos complexos, reforçando a importância do estudo contínuo sobre os novos perfis comportamentais no mercado de trabalho.

3. ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES PSICOLÓGICAS E ESTRATÉGICAS

O engajamento organizacional tem sido reconhecido como um dos construtos mais relevantes para compreender o comportamento de trabalho e o desempenho nas organizações contemporâneas. Esse conceito reflete uma conexão emocional, cognitiva e física do indivíduo com seu ambiente de trabalho, influenciando diretamente a produtividade, a inovação e a sustentabilidade organizacional (Pinheiro e Lopes, 2022).

Segundo Santos e Oliveira (2021, p. 47), “o engajamento não é apenas um reflexo do comportamento, mas uma experiência interna que se traduz em atitudes consistentes de compromisso e esforço voluntário em favor dos objetivos organizacionais”. A psicologia organizacional sugere que indivíduos engajados são mais propensos a exercer cidadania organizacional, demonstrar criatividade e participar ativamente de processos colaborativos (Carvalho e Penido, 2022).

Compete destacar que, a influência de fatores psicológicos no engajamento organizacional é substancial e complexa. A teoria do capital psicológico, por exemplo, enfatiza que crenças pessoais de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência contribuem diretamente para o engajamento no trabalho (Mendes, 2023).

Nesse preâmbulo, o senso de autonomia e competência, elementos centrais da teoria da autodeterminação, tem se mostrado crucial para a geração Z. De acordo com Costa e Barbosa (2024, p. 113), “jovens profissionais relatam maior satisfação e engajamento quando percebem que suas habilidades são reconhecidas e que possuem liberdade para tomar decisões relacionadas às suas atividades”.

Para Silva e Pinto (2022, p. 59), “experiências de apoio social no local de trabalho atuam como mediadores do engajamento, promovendo maior resiliência psicológica e menores índices de esgotamento profissional”. Outro fator essencial é o de que a liderança organizacional desempenha papel fundamental na construção e manutenção do engajamento.

De acordo com Oliveira et al. (2022, p. 198), “líderes que promovem feedbacks constantes, envolvem seus liderados na tomada de decisões e valorizam a contribuição individual criam um ambiente mais propício ao engajamento sustentável”. Essa orientação participativa é especialmente eficaz quando aplicada à geração Z, que valoriza diálogo transparente e oportunidades de aprendizagem contínua.

Uma liderança transformacional não apenas estabelece metas desafiadoras, mas também confere significado às tarefas, conectando os objetivos individuais com os coletivos da organização. Como afirmam Lopes e

Costa (2021, p. 22), “quando líderes articulam as metas organizacionais com o sentido de propósito pessoal dos colaboradores, intensifica-se a resposta emocional positiva, fortalecendo o engajamento”.

Programas de desenvolvimento contínuo, coaching e mentoring são exemplos de iniciativas que aliam crescimento profissional ao engajamento. Para Teixeira e Gomes (2023, p. 76), “investir em capacitação constante não apenas aprimora competências técnicas, mas fortalece o vínculo afetivo dos colaboradores com a organização, reduzindo turnover e promovendo cultura de aprendizagem”.

Outrossim, políticas de reconhecimento justo e recompensas alinhadas a critérios transparentes contribuem para reforçar comportamentos desejados e reconhecer contribuições significativas. Não se trata apenas de bonificações financeiras, mas também de reconhecimento público, oportunidades de liderança em projetos e encorajamento à expressão de ideias inovadoras (Souza e Martins, 2022).

No contexto brasileiro, onde desafios como alta rotatividade e baixa satisfação no trabalho ainda são recorrentes em diversos setores, investir em práticas que integrem dimensões psicológicas e estratégias organizacionais pode resultar em diferenciais competitivos substanciais (Barbosa e Pereira, 2024).

O engajamento organizacional, quando tratado como fenômeno multidimensional, oferece às organizações um poderoso indicador de saúde institucional e de capacidade adaptativa. Gestores estratégicos que reconhecem a importância de cultivar experiências psicológicas positivas no trabalho estão melhor posicionados para enfrentar desafios contemporâneos, tais como inovação contínua, diversidade de talentos e transformações socioculturais no ambiente laboral (Cunha e Antunes, 2023).

Considerações finais

A análise desenvolvida neste estudo evidencia que os estilos de liderança exercem influência decisiva sobre o engajamento da Geração Z e,

consequentemente, sobre a gestão estratégica e a sustentabilidade organizacional. Em um contexto marcado por transformações tecnológicas, mudanças culturais e novas dinâmicas de trabalho, a liderança deixa de ter caráter apenas operacional e assume papel central na construção de organizações adaptáveis, inovadoras e socialmente responsáveis.

Os resultados indicam que não existe um modelo único de liderança capaz de responder aos desafios contemporâneos, sendo sua eficácia condicionada ao contexto organizacional, ao perfil das equipes e às demandas estratégicas. Nesse sentido, estilos centralizadores tendem a apresentar baixa aderência entre profissionais da Geração Z, que valorizam autonomia, participação, propósito e reconhecimento. Em contrapartida, abordagens baseadas em diálogo, desenvolvimento contínuo e alinhamento de valores demonstram maior capacidade de promover engajamento.

Verificou-se, ainda, que a Geração Z possui características específicas, como a busca por sentido no trabalho, transparência institucional, feedback constante e oportunidades de aprendizado. Tais aspectos reforçam que o engajamento dessa geração não se sustenta apenas em incentivos materiais, mas na construção de vínculos simbólicos e na percepção de pertencimento.

Sob a perspectiva estratégica, o engajamento configura-se como um ativo intangível relevante, contribuindo para a redução da rotatividade, o fortalecimento da cultura organizacional e o aumento da capacidade de inovação. Nesse contexto, a liderança atua como elemento mediador entre estratégia e cultura, sendo responsável por alinhar objetivos institucionais às expectativas individuais.

A incorporação de tecnologias digitais e modelos de trabalho flexíveis também exige o desenvolvimento de competências socioemocionais por parte dos líderes, como empatia, comunicação clara e capacidade de gestão de conflitos. Ademais, a convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional demanda sensibilidade para integrar experiências e competências diversas, promovendo cooperação e aprendizado mútuo.

Conclui-se que o alinhamento entre estilos de liderança e o perfil da Geração Z constitui fator estratégico para o fortalecimento da gestão

organizacional e da sustentabilidade. O engajamento dessa geração deve ser compreendido como oportunidade de renovação cultural e inovação, sendo fundamental que as organizações desenvolvam práticas de liderança mais inclusivas, éticas e orientadas a propósito, a fim de garantir sua competitividade e perenidade no cenário contemporâneo.

6. Referências bibliográficas

ALMEIDA, Fernanda; RODRIGUES, Carlos. Liderança e engajamento: abordagens contemporâneas no contexto brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 190–210, 2023.

ALMEIDA, Rafael; LOPES, Patrícia. Cultura organizacional e sustentabilidade empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 45–62, 2023.

ANDRADE, Bernardo; MELO, Daniela. Governança participativa e sustentabilidade organizacional. **Revista de Gestão e Estratégia**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 135–150, 2023.

BARBOSA, Lucas; PEREIRA, Ricardo. Gestão de pessoas e engajamento organizacional: práticas eficazes nas organizações brasileiras. **Revista de Gestão e Inovação**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 150–168, 2024.

CARVALHO, Ana; PENIDO, Marília. Psicologia positiva e engajamento no trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 42, n. 2, p. 30–48, 2022.

CARVALHO, Mariana; MENDES, Rodrigo. Liderança sustentável: teoria e prática. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, Curitiba, v. 17, n. 1, p. 110–128, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CUNHA, Juliana; ANTUNES, Marcos. Engajamento e estratégia: perspectivas integradas. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 300–322, 2023.

FERREIRA, Carla; SANTOS, Lucas. Comportamento organizacional contemporâneo: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Organizacional**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 225–243, 2023.

FERREIRA, Isabela; LACERDA, Tiago. Indicadores de desempenho sustentável. **Revista Gestão e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 4, p. 212–230, 2024.

FERREIRA, Maria Clara; SILVA, Rodrigo; COSTA, Ana Paula. Liderança transformacional e desempenho organizacional: evidências empíricas no contexto brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 25, n. 4, p. 1-18, 2021.

FERREIRA, Paula; MELO, Sabrina. Engagement and work performance: theoretical and empirical insights. **Revista de Administração e Inovação**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 45–61, 2023.

FREITAS, Daniela; SANTOS, Gilberto. Liderança transformacional e engajamento: desafios atuais. **Revista de Administração da Universidade Federal de Pernambuco**, Recife, v. 18, n. 4, p. 52–70, 2024.

LIMA, Augusto; FREITAS, Fabiana. Liderança participativa e engajamento. **Revista de Psicologia e Trabalho**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 80–98, 2022.

LOPES, Rodrigo; COSTA, Vanessa. Sentido de propósito e engajamento organizacional. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 15–29, 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEL0, Patrícia; BARBOSA, Ricardo. Tecnologias digitais e gestão de pessoas: interações emergentes no trabalho. **Revista de Administração e Inovação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 340–356, 2022.

MENDES, Patrícia. Capital psicológico no contexto organizacional. *Revista Brasileira de Psicologia do Trabalho*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 88–105, 2023.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

OLIVEIRA, Juliana; COSTA, Ana. Trabalho flexível e novos modelos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 27, n. 2, p. 74–91, 2023.

OLIVEIRA, Juliana; MARTINS, Helena. Estratégias de engajamento e propósito organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 198–215, 2021.

PACHECO, Fernanda; NASCIMENTO, José. Employer branding e engajamento da geração Z. **Revista Brasileira de Recursos Humanos**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 50–68, 2024.

PEREIRA, Renato; LIMA, Beatriz. Expectativas geracionais no mercado de trabalho. **Revista de Psicologia e Trabalho**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 65–82, 2021.

PINHEIRO, Tiago; LOPES, Beatriz. Engajamento no trabalho: uma revisão crítica. **Revista de Gestão de Pessoas e Trabalho**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 20–38, 2022.

PIRES, Lucas; ANTUNES, Marcos. Responsabilidade social corporativa e compromisso profissional. **Revista de Administração Moderna**, Campinas, v. 16, n. 2, p. 70–87, 2023.

RODRIGUES, Maria; FREITAS, Gabriel. Gestão intergeracional no ambiente de trabalho. **Revista de Gestão Organizacional**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 89–105, 2024.

SANTOS, Beatriz; ALMEIDA, Carla. Gestão estratégica e sustentabilidade no Brasil contemporâneo. **Revista de Gestão Organizacional**, Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 25–44, 2023.

SANTOS, Juliana; OLIVEIRA, Marcos. Liderança servidora e clima organizacional: um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Gestão e Organizações**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2022.

SANTOS, Luciana; OLIVEIRA, Thiago. Sentido de pertencimento organizacional. **Revista de Administração Moderna**, Campinas, v. 15, n. 3, p. 33–55, 2021.

SANTOS, Renata; TEIXEIRA, Bruno. Geração Z e cultura organizacional: desafios contemporâneos. **Revista Brasileira de Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 98–112, 2022.

SILVA, Mariana; PINTO, Roberto. Suporte social e engajamento no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 2, p. 50–66, 2022.

SILVA, Tatiane; RIBEIRO, Lucas. Geração Z no trabalho: características comportamentais. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 88–104, 2023.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

SOUZA, Aline; RANGEL, Victor. Expectativas da geração Z frente à ética organizacional. **Revista Psicologia, Trabalho e Organizações**, Porto Alegre, v. 12, n. 4, p. 90–109, 2023.

SOUZA, Amanda; ALMEIDA, Patrícia. Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. **Revista Gestão & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 135–150, 2024.

SOUZA, Helena; MARTINS, Felipe. Reconhecimento e desempenho: relações com engajamento. **Revista de Psicologia e Organização**, Natal, v. 8, n. 1, p. 92–108, 2022.

TEIXEIRA, Júlia; GOMES, Eduardo. Capacitação contínua e compromisso organizacional. **Revista de Administração do Nordeste**, Fortaleza, v. 30, n. 1, p. 70–88, 2023.