

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VITOR DORNELLES SILVA DA COSTA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE
TALENTOS DA GERAÇÃO Z**

São Luís
2025

VITOR DORNELLES SILVA DA COSTA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE
TALENTOS DA GERAÇÃO Z**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Costa, Vitor Dornelles Silva da.

A influência da liderança na motivação e retenção de talentos da geração Z / Vitor Dornelles Silva da Costa. – 2025
22 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Liderança. 2. Geração Z. 3. Motivação. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

VITOR DORNELLES SILVA DA COSTA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE
TALENTOS DA GERAÇÃO Z**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 25/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos

Dr. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus.
Dedico também a todas as pessoas que, assim
como eu, em muitos momentos acreditam
pouco em si mesmas, mas continuam
caminhando, vencendo o medo e a insegurança.
Que possamos ver o quanto somos capazes e
como Deus nos capacita a cada dia para viver
nossos maiores sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de fazer esse trabalho e finalizar minha jornada acadêmica no curso de Administração. Sem fé e confiança em dias melhores, com certeza os desafios seriam ainda mais difíceis.

Quero agradecer à minha família pelo apoio prestado e conselhos. Agradeço em especial ao meu tio Wanderson, pois foi a pessoa que me incentivou a cursar Administração, curso esse que, ao longo das aulas, foi ganhando cada vez mais minha admiração.

Também agradeço ao meu orientador Ademir pelas dicas e tempo prestado durante o desenvolvimento do trabalho, me direcionando no aprimoramento dos itens necessários. Além disso, é importante agradecer o empenho dos professores em repassar seu conhecimento e nos auxiliar a encontrar a área de carreira na qual nos identificamos mais.

Por fim, agradeço aos colegas e amigos universitários que fizeram parte dessa trajetória, com conselhos importantes, dicas e momentos de descontração. Saber ser grato a quem te ajuda nos momentos necessários é algo muito importante em qualquer âmbito da nossa vida. Obrigado a todos.

RESUMO

Este trabalho analisou a influência da liderança na motivação e retenção de talentos da Geração Z. O objetivo foi identificar como a liderança impacta a motivação e a decisão de permanência desses profissionais nas organizações. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com questionário aplicado a 48 participantes da Geração Z atuantes no mercado de trabalho. Os dados foram analisados por frequências, porcentagens e interpretação de comentários livres, apresentando gráficos para facilitar a compreensão e trabalhadores de setores variados participaram. Os resultados mostraram que mais de 60% dos participantes se sentem motivados na empresa e 64% pretendem permanecer. A pesquisa indicou que o reconhecimento e o feedback do líder são fatores relevantes para a motivação. Além disso, salários e benefícios também podem influenciar na retenção. Concluiu-se que a liderança tem papel importante no engajamento da Geração Z, mas está integrada a outros fatores organizacionais que impactam a decisão de permanência. Recomenda-se a ampliação da amostra e a realização de estudos qualitativos para aprofundar a análise.

Palavras-chave: liderança; geração Z; motivação.

ABSTRACT

This study analyzed the influence of leadership on the motivation and retention of Generation Z talent. The objective was to identify how leadership impacts these professionals' motivation and decision to remain in organizations. A qualitative, descriptive, and exploratory study was conducted, with a questionnaire administered to 48 Generation Z participants working in the job market. The data were analyzed using frequencies, percentages and interpretation of free comments, presenting graphs to facilitate understanding. Workers from various sectors participated. The results showed that over 60% of participants feel motivated at the company and 64% intend to stay. The research indicated that recognition and feedback from leaders are relevant factors in motivation. Furthermore, salaries and benefits can also influence retention. The conclusion was that leadership plays an important role in Generation Z engagement, but it is integrated with other organizational factors that impact the decision to stay. Expanding the sample and conducting qualitative studies for deeper analysis are recommended.

Keywords: leadership; generation Z; motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia das necessidades.....	11
Quadro 1 – Perfil dos participantes	13
Gráfico 1 – Avaliação do líderes	14
Gráfico 2 – Percepção de feedback	15
Gráfico 3 – Motivação.....	15
Gráfico 4 – Permanência	16

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Geração Z.....	10
2.2	Liderança.....	10
2.3	Estilos de liderança.....	10
2.4	Motivação no ambiente de trabalho	11
2.5	Retenção de talentos	12
2.6	Geração Z no mercado de trabalho	12
3	METODOLOGIA.....	12
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	13
4.1	Perfil dos respondentes	13
4.2	Percepção sobre liderança	14
4.3	Níveis de motivação	15
4.4	Intenção de permanência	16
4.5	Análise de comentários abertos	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
	REFERÊNCIAS.....	18
	APÊNDICE A – Questionário aplicado.....	21

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Z ¹

Vitor Dornelles Silva da Costa ²
Ademir da Rosa Martins ³

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional passou por inúmeras mudanças ao longo dos anos, motivadas pelos avanços tecnológicos e socioculturais. Nisso, tem-se a introdução da Geração Z, composta por pessoas nascidas a partir da segunda metade da década de 90, no ambiente corporativo. Com isso, houve a chegada de trabalhadores trazendo consigo novos comportamentos, ideais e expectativas, anseando por um propósito maior e levando as organizações a revisarem e reformularem as estratégias de liderança e gestão de pessoas.

Lidar com o estilo de vida e trabalho dessa geração, trouxe para as empresas um novo panorama em relação ao que é o colaborador, uma vez que são pessoas nascidas na era digital e com um acesso quase ilimitado no que diz respeito à informação. Desde o endereço de um local até um artigo com as leis e direitos trabalhistas, tudo pode ser acessado com simples buscas no celular ou computador.

Nesse sentido, surge o conceito de liderança, trazendo a ideia de inspiração e engajamento no que diz respeito ao papel de um líder ao exercer sua função. É de extrema importância entender o papel de um líder, no sentido de promover um ambiente mais inovador e alinhado com os objetivos almejados pelas novas gerações, cujo desenvolvimento contínuo e prestígio ao longo da carreira são questões importantes a se considerar.

Da união desses dois aspectos, liderança e Geração Z, surge a pergunta de pesquisa deste estudo: “Qual a influência da liderança na motivação e retenção de talentos da Geração Z?”.

Como objetivo geral, este estudo visa analisar a influência da liderança na motivação e retenção de talentos da Geração Z, explorando como a forma que a liderança é aplicada pode contribuir para a construção de equipes mais comprometidas e produtivas, assim como a realização profissional do colaborador. Como objetivos específicos desta pesquisa tem-se:

- a) Identificar como a liderança é percebida pelos participantes;
- b) Verificar os níveis de motivação entre os colaboradores da Geração Z;
- c) Analisar a relação entre liderança e intenção de permanência na empresa.

A escolha do tema se justifica pelo aumento da presença da Geração Z no mercado de trabalho. Diante disso, o papel da liderança precisa ser ainda mais estratégico, sendo que os líderes que compreendem e se adaptam aos anseios dessa nova geração têm maior potencial para motivá-los e engajá-los, contribuindo para reduzir os índices de rotatividade – um dos principais problemas enfrentados pelas empresas atualmente.

Por fim, a metodologia adotada classifica-se como exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa.

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA.

² Aluno do Curso de Administração/UFMA. Contato: vitor.dsc@discente.ufma.br;

³ Professor orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Geração Z

De acordo com Spada et al. (2024), essa geração é descrita como criativa, inovadora e otimista, ao mesmo tempo que são sujeitos reconhecidos como pragmáticos e realistas. Rech et al. (2017) citam que esses indivíduos desenvolvem desde cedo habilidade com tecnologias e aparelhos digitais, o que faz com que eles esperem que o mundo – incluindo as gerações antecessoras – respondam no mesmo ritmo que eles estão habituados nos ambientes virtuais. Segundo Dobrozdowski et al. (2022):

A presença da Geração Z no mercado de trabalho gerará uma mudança de paradigma na organização, da atividade ao nível de empresas e instituições públicas que serão os empregadores desses jovens. A reconfiguração dos princípios de gestão de recursos humanos é necessária para que as organizações se beneficiem das qualidades da Geração Z – elas gravitam em torno de processos gamificados por causa da centralidade móvel; elas são nativas da comunicação global, auto aprendizes e auto motivadores, e apreciam a transparência e honestidade. (Dobrozdowski; Drozdowski; Mirela, 2022, p. 9)

Um artigo escrito por Surugiu et al. (2025) mostrou que, para a Geração Z, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidade de crescimento e reconhecimento são fatores importantes. Segundo o artigo, pessoas dessa geração possuem uma maior necessidade de expressar sua individualidade e trabalham bem sozinhas, além de possuírem uma maior tendência a mudar de emprego, priorizando aquilo que lhe faça bem. De acordo com os autores: “A Geração Z precisa de reconhecimento por parte da liderança ou gestão organizacional para se sentir motivada e melhorar sua eficiência no trabalho. Eles desejam ser reconhecidos, valorizados e apreciados por seus esforços e contribuições” (Surugiu et al, 2025, p.17)

2.2 Liderança

Liderança é uma palavra que vem do inglês ‘*lead*’, cujo significado é conduzir, guiar. O seu conceito passou por transformações ao longo do tempo, podendo ser definida como a influência de uma pessoa sobre outra em uma determinada situação, buscando alcançar determinado(s) objetivo(s) (Chiavenato, 1999). Hunter (2004) definiu liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem e entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Quando se fala em liderança, deve-se considerar a importância do relacionamento interpessoal, pois é preciso que o líder entenda a sua equipe e considere as diferenças existentes em cada membro. Para Marques et al. (2013), se o líder busca construir uma relação de confiança, ele deve transmitir os objetivos da organização, além de promover o quão importante é o êxito pessoal do funcionário para construir o sucesso no resultado final conquistado.

2.3 Estilos de liderança

Existem mais de um estilo de liderança, sendo que o estilo adotado pela organização impacta diretamente no clima organizacional, produtividade e, principalmente, na motivação e retenção dos seus colaboradores. Lewin, Lippitt e White (1939), trouxeram em suas pesquisas três estilos de liderança, sendo eles: autocrático, democrático e liberal. Segundo os autores: “O estilo autocrático se caracteriza pela centralização das decisões no líder, enquanto o democrático busca a participação do grupo e o liberal oferece total liberdade à equipe para atuar sem interferência” (Lewin; Lippitt; White, 1939).

Com o passar dos anos, novas abordagens foram surgindo, como a liderança transformacional, apresentada por Bass (1985), que envolve a capacidade de inspirar e motivar seus colaboradores para que superem suas próprias expectativas. Para isso é usado o carisma e incentivo ao desenvolvimento pessoal (Bass, 1990). “Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um dos seu liderados” (Robbins, 2005, p. 285).

Existe também a liderança transacional, que, segundo Bass (1999), é definida como um relacionamento de troca entre o líder e seu seguidor, onde o líder visa atender seus interesses pessoais. Nesse estilo de liderança há recompensas e disciplinas aplicadas conforme o desempenho do liderado.

Quando se leva em consideração as exigências das gerações mais jovens, como a geração Z, é importante escolher bem o estilo de liderança a ser adotado. Para Silva (2019), estilos como o transformacional podem contribuir para o desenvolvimento desses profissionais, pois esse tipo de líder trata as pessoas de uma forma mais inspiradora, possuindo a capacidade de mudar a realidade do ambiente em que atua através de suas atitudes.

2.4 Motivação no ambiente de trabalho

A motivação é um fator crucial no ambiente de trabalho, influenciando na produtividade, desempenho e permanência dos colaboradores. Uma das teorias desenvolvidas acerca do assunto é a da hierarquia das necessidades, proposta por Maslow (1954), que classificou as motivações humanas em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. É muito importante que todos os itens citados estejam bem empregados na empresa, uma vez que o líder tem grande poder de influência nos níveis de estima e autorrealização.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades



Fonte: UniDomBosco (2023).

Já Vroom (1964) introduziu a Teoria da Expectativa. Nessa teoria, a motivação depende de três elementos: expectativa, que é acreditar que quanto maior o esforço, maior seu desempenho; instrumentalidade, que é a percepção da recompensa gerada pelo bom desempenho; e valência, que é o valor atribuído à recompensa. Essa teoria é altamente relacionável ao comportamento de pessoas da Geração Z no trabalho, pois tais indivíduos prezam bastante por reconhecimento e segurança financeira, além do equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Spada; Ruffatto, 2023, p.12)

A liderança possui um papel fundamental no que diz respeito à motivação. O modelo Recursos e Demandas de Trabalho (JD-R), desenvolvido por Bakker, Schaufeli e Demerouti (2001), aponta que a presença de recursos como o apoio de liderança, um feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento podem reduzir o estresse e aumentar o rendimento. Ou seja, não basta apenas que as demandas de trabalho sejam definidas, é necessário que os recursos, tanto físicos quanto direcionais, sejam oferecidos aos colaboradores por seus líderes e pela organização.

2.5 Retenção de talentos

A retenção de talentos é um ponto crucial para garantir a continuidade, inovação e continuidade das organizações. Para Chiavenato (2014) reter talentos exige diversos cuidados especiais, como os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, orgulho de pertencer, programas que desenvolvam sua carreira, sua saúde e segurança do trabalho. Em meio a tempos de alta rotatividade, criar um ambiente favorável à permanência e que estimule o crescimento torna-se um bom diferencial estratégico.

Quando se fala na permanência do colaborador, diversos fatores influenciam na decisão de ficar ou sair. Gallo e Longo (2010) citam que a criação de um ambiente de apoio e o estabelecimento de uma relação positiva entre líder e liderado tende a contribuir para a diminuição da propensão ao desligamento. Além disso, reter jovens talentos é excelente para o crescimento e competitividade da empresa, uma vez que os indivíduos da Geração Z apresentam muitas características marcantes, “entre elas: criatividade; liderança eficaz; responsabilidade; senso de observação, urgência, realismo e persistência.” (Silva, 2006, p.27).

Um fator-chave para aumentar a retenção de talentos é justamente a forma que a liderança é exercida. Bergamini (2008) enfatiza como a liderança consegue tornar o ambiente organizacional mais produtivo, desde que seja bem desenvolvida. Essa afirmação vai além da produtividade, uma vez que “o bom líder é aquele que consegue estimular os funcionários, vender os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho” (Granez; Bortoluzzi; Bissani, 2016).

2.6 Geração Z no mercado de trabalho

A relação da Geração Z com o mercado de trabalho traz consigo diversos pontos a serem analisados. Ao mesmo tempo que temos indivíduos que buscam o sucesso, dinheiro e poder, também tem-se a busca por justiça e uma forte defesa de valores pessoais. A maioria desse indivíduos tende a preferir trabalhar sozinho, apesar de apreciarem o trabalho em equipe, já que buscam novos contatos e sabem manter uma convivência, caso necessário (Barhate; Dirani, 2021).

A forte presença dessa geração impõe alguns desafios para as empresas. Arar e Önerem (2018) destacam que para uma gestão eficaz é necessário uma abordagem mais colaborativa, com foco em propósito, transparência e liberdade de expressão no ambiente organizacional. Segundo Sandu et al. (2014) essa geração tende a evitar horas extras, muitas vezes devido à sobreposição entre trabalho e estudos, além valorizar o dinheiro, segurança e satisfação ao escolher um emprego. Nessa perspectiva, é percebida uma maior exigência no que diz respeito à permanência prolongada dessas pessoas em uma organização.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa com finalidade descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2019), a pesquisa descritiva busca estudar as características de determinada população ou fenômeno, enquanto a pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com um problema ainda pouco estudado.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, através da aplicação de um questionário. De acordo com Bastos et al. (2023), o questionário facilita a obtenção de uma ampla quantidade de dados de forma eficiente, auxiliando na compreensão de fenômenos e no estabelecimento de relações entre variáveis.

O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e composto por questões objetivas, em sua maioria com escala de Likert de 5 pontos (variando de “Discordo totalmente”

a “Concordo totalmente”), além de uma pergunta aberta no final. O instrumento, Apêndice A, foi dividido em cinco seções:

- a) Dados sociodemográficos;
- b) Percepção sobre o estilo de liderança;
- c) Fatores de motivação;
- d) Intenção de permanência na empresa;
- e) Espaço para comentários livres.

A amostra foi do tipo não probabilística por conveniência, formada por respondentes que aceitaram de forma voluntária participar do estudo, atendendo aos critérios estabelecidos (pertencer à Geração Z e estar inserido no mercado de trabalho). Os meios de divulgação foram mensagens via WhatsApp. Foram considerados válidos os questionários:

- Respondidos por pessoas nascidas a partir de 1995;
- Que declararam estar ativas no mercado de trabalho;
- Com preenchimento completo das questões obrigatórias.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 de junho e 30 de junho de 2025. Os dados foram analisados com base em frequência, percentual e interpretação de trechos discursivos relevantes, intergrando elementos quantitativos descritivos e percepções qualitativas sobre o tema. Foi buscado identificar padrões e percepções recorrentes relacionadas à liderança e motivação no ambiente de trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao todo foram obtidas 48 respostas válidas na coleta de dados. A seguir uma análise dos dados.

4.1 Perfil dos respondentes

A maioria dos respondentes é do gênero feminino e está na faixa etária de 18 a 24 anos, alinhando-se com a Geração Z. Houve uma diversidade de setores dos participantes, com áreas como educação, saúde, administrativa e outras (Quadro 1).

Quadro 1 – Perfil dos participantes

Pergunta	Variável de perfil	Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	32	66,7%
	Masculino	16	33,3%
Setor de atuação	Administrativo	17	35,4%
	Educação	12	25,0%
	Saúde	10	20,8%
	Outros	9	18,8%
Tempo de Empresa	Menos de 6 meses	8	16,7%
	6 meses a 1 ano	6	12,5%
	1 ano a 3 anos	15	31,3%
	Mais de 3 anos	19	39,5%

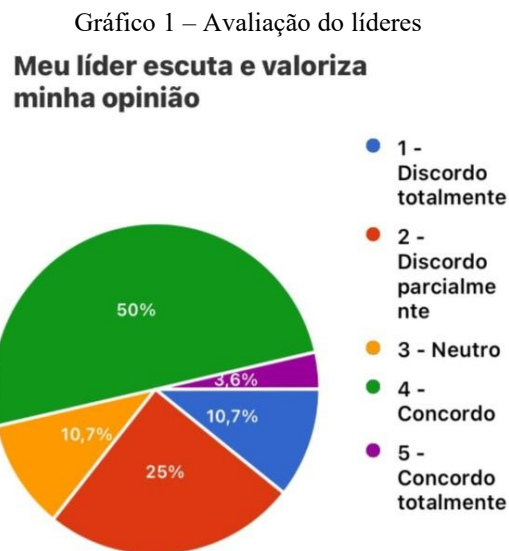
Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Com base no Quadro 1, pode-se perceber que o número de respondentes do gênero feminino prevaleceu sobre os respondentes masculinos, representando cerca de 66% do total de participantes. É possível ver os setores de atuação dos participantes, sendo o administrativo o de maior frequência. A predominância dos participantes desse setor traz uma visão inicial da

percepção desses funcionários no âmbito empresarial, seja público ou privado. Assim, no que diz respeito ao tempo de empresa, a maioria dos participantes (cerca de 40%) atua na organização há mais de 3 anos.

4.2 Percepção sobre liderança

Aparentemente a liderança é bem vista pelos participantes da pesquisa, sendo que mais da metade votou em concordo, concordo totalmente e neutro (cerca de 64%), conforme mostra o Gráfico 1. No entanto, é importante considerar que mais de 35% votou de forma negativa nessa questão, demonstrando que alguns líderes ainda possuem dificuldades em lidar com seus liderados mais jovens.

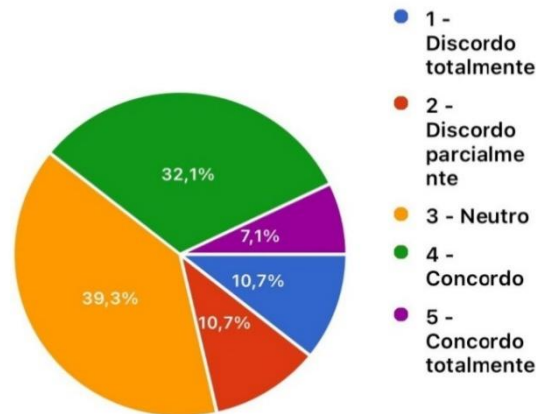


Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Já no aspecto da confiança, as respostas indicam uma visão positiva por parte dos votantes, com mais de 70% das respostas positivas. Isso mostra que, apesar de apresentarem dificuldades em ouvir os anseios dos funcionários da Geração Z, seus líderes conseguem manter o respeito e tomar decisões que passam credibilidade para os participantes da pesquisa.

Outro ponto que indica baixa comunicação por parte da liderança, são as respostas sobre os feedbacks, aparentemente mais voltada para o neutro e discordo (cerca de 60%), como é mostrado no Gráfico 2. Isso indica falta de diálogo e pouca ênfase nos pontos que precisam ser melhorados nos liderados. Os dados indicam que tais questões precisam ser melhor desenvolvidas nas organizações e que essa carência é percebida. Assim como mostrado no modelo Recursos e Demandas de Trabalho (JD-R), na seção 2.4, esse ponto é importante para os profissionais e deve ser bem aplicado.

Gráfico 2 – Percepção de feedback

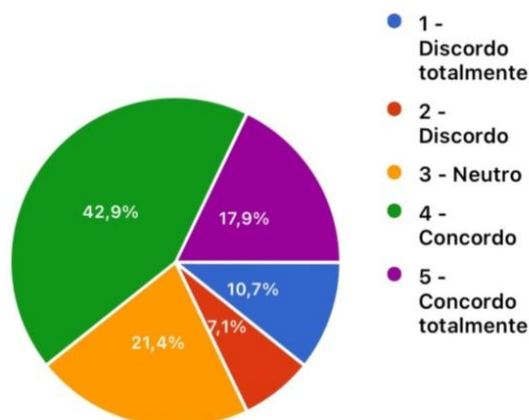
Meu líder dá feedbacks frequentes e construtivos

Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

4.3 Níveis de motivação

A influência desses fatores pode reduzir a motivação dos funcionários e contentamento com a empresa. No entanto, como o Gráfico 3 mostra, há uma visão positiva dos respondentes, uma vez que mais da metade revelou-se motivada no ambiente de trabalho. Além do fator liderança, um ponto que não foi perguntado na entrevista – por questões de discrição – e que pode estar por trás desse resultado é o salário recebido, pois, como foi citado na pesquisa de Spada e Ruffatto (2023), segurança financeira também contribui para uma visão positiva dos funcionários.

Gráfico 3 – Motivação

Me sinto motivado(a) a realizar minhas tarefas diárias

Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Tais dados mostram que o caminho trilhado pelos líderes, apesar da comunicação relativamente insuficiente, não apresenta uma influência tão grande no nível de motivação dos seus liderados e por mais que, como citado no referencial teórico, tenha grande importância, não impacta efetivamente os participantes. Apesar disso, é preciso ouvir esses jovens e entender

os pontos que podem contribuir para aumentar ainda mais seu rendimento nas atividades cotidianas.

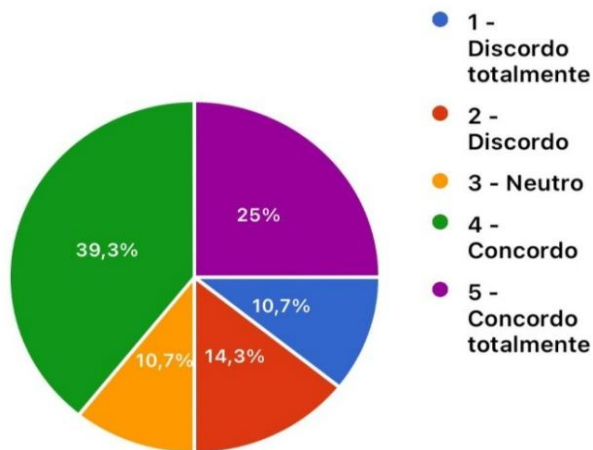
Além disso, apenas 7% dos participantes respondeu não querer crescer dentro da empresa, o que indica que, apesar de questões de liderança, o crescimento na carreira ainda é algo muito almejado por essa geração. Segundo Guimarães e Trindade (2018), os jovens colaboradores da Geração Z desejam, acima de tudo, evoluir na sua carreira em espaços que lhe ofereçam oportunidades adequadas de desenvolvimento. Esse ponto pode estar por trás do resultado positivo, tendo em vista que apesar de uma liderança fraca, diversas organizações oferecem chances rápidas para subir de cargo.

4.4 Intenção de permanência

Nessa parte da pesquisa os resultados obtidos foram positivos, com cerca de 64% dos respondentes afirmando intenção de permanecer na empresa atual (Gráfico 4). Tais números podem ser ainda mais positivos se a aplicação da liderança for feita da forma adequada e objetivando diminuir a rotatividade de colaboradores. De acordo com Mobley (1992), o líder deve diagnosticar a natureza e ser capaz de evitar o aumento do índice de rotatividade tomando providências para evitar que isso se torne caro para a empresa.

Gráfico 4 – Permanência

Tenho intenção de permanecer nesta empresa por mais de 1 ano



Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

A pergunta referente à intenção de sair por conta do líderes demonstrou que os entrevistados não tendem a permitir que uma má liderança influencie na sua decisão, se alinhando com os resultados obtidos na seção 4.3. Os resultados demonstram que outros fatores podem acabar tendo mais importância para as pessoas da Geração Z no que diz respeito a pedir demissão de uma empresa. Questões como distância, remuneração, benefícios e necessidade financeira também devem ser avaliadas para entender mais a fundo o motivo das respostas.

4.5 Análise de comentários abertos

Além das perguntas respondidas por escalas, foi criada uma seção para comentários abertos, sendo que algumas respostas chamaram atenção e trazem uma abertura para reflexões envolvendo a liderança, indo de encontro ao apresentado no referencial teórico.

Eu até tinha uma relação boa com o meu líder. A gestão da empresa em si é que me desmotivava a continuar.

Esse tipo de comentário trouxe à tona um ponto que vai além da liderança, a gestão da organização. Uma boa gestão é algo que faz uma grande diferença na retenção de funcionários e sua percepção de valor. Saber gerir bem pessoas é fundamental para qualquer organização, pois através disso é possível, não só valorizar possíveis talentos, mas, também, capacitar e desenvolver melhores líderes para o futuro.

Outra pessoa comentou o seguinte:

No setor que atuo mantemos um diálogo transparente sobre o que precisa melhorar nos processos diários, com reuniões frequentes.

Como supracitado, o diálogo é uma peça-chave para uma boa liderança. O respondente, inclusive, pontua que as reuniões se referem aos processos diários, ou seja, seu líder demonstra preocupação com a forma de trabalho praticada no dia a dia e não apenas em ocasiões de maiores problemas. Isso traz ao liderado oportunidade de evolução constante e ajuda a evitar que futuros problemas apareçam de forma repentina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perceptível a forte presença e influência que a Geração Z possui no mercado trabalho, a partir da crescente necessidade de compreender as demandas específicas dessa geração no ambiente de trabalho. Dessa forma, esta pesquisa buscou entender melhor a relação da liderança com os níveis de motivação e retenção desse público-alvo. Verificou-se que a liderança exerce um impacto significativo sobre esses aspectos, principalmente no que se refere à comunicação, feedbacks e oportunidades de crescimento.

A coleta de dados foi feita através da aplicação de um questionário, visando entender melhor a relação desses funcionários com sua liderança. Os dados obtidos mostraram que a liderança tem um importante papel na vida profissional dos respondentes, apresentando uma relação maior com a motivação em comparação com a retenção. A falta de comunicação foi o ponto mais percebido pelos respondentes, tendo em vista a dificuldade em expressar suas opiniões.

Também é importante mencionar que, de encontro com o referencial teórico, constatou-se que outros fatores como salários, benefícios e a cultura organizacional também podem interferir na intenção de permanecer na empresa, reforçando que a liderança, embora essencial, compõe um conjunto de elementos importantes para a retenção de talentos.

Com base nas informações obtidas, foi possível atingir o objetivo da pesquisa e ampliar o conhecimento na forma que o líder conduz suas equipes em algumas organizações. As respostas, tanto as fechadas como a aberta, trouxeram informações que vão além dos gráficos, trazendo à tona a maneira que a liderança é percebida e como a forma que ela é aplicada influencia no engajamento e vontade de permanecer do funcionário..

Uma das limitações encontradas durante a pesquisa é o fato de a temática envolvendo essa geração ainda ser relativamente recente. Ou seja, a gama de publicações acerca do assunto ainda se desenvolve em busca de respostas mais concretizadas. Ademais, a amostra, devido ao tamanho reduzido, dificulta a possibilidade de generalização.

Avaliando o cenário profissional atual, os resultados do estudo podem servir como um ponto de início para pesquisas mais aprofundadas e em um escala maior. Sugere-se para estudos futuros a ampliação da amostra e a realização de pesquisas quantitativas complementares envolvendo mais participantes, visando entender melhor os outros fatores que também

impactam esses profissionais, assim como a forma que eles se relacionam com a liderança empregada nas organizações.

REFERÊNCIAS

ARAR, T.; ÖNEREN, E. **Understanding Generation Z in the Workplace: A Research in Turkish Context**. Journal of Management, Marketing and Logistics, v. 5, n. 3, 2018.

BARHATE, B.; DIRANI, K. M. **Career aspirations of generation Z: a systematic literature review**. European Journal of Training and Development, v. 46, n. 1/2, 2021.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, Bernard M. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision**. Organizational Dynamics, v. 18, n. 3, 1990.

BASS, Bernard M. **Two decades of research and development in transformational leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 8, n. 1, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.

BASTOS, Jennifer Ester de Sousa; SOUSA, Julia Maria de Jesus; SILVA, Pollyana Mattias Narciso da; AQUINO, Rafael Lemes de. **O uso do questionário como ferramenta metodológica: potencialidades e desafios**. Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences, v. 5, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>. Acesso em: 23 jun. 2025.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.uniscd.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.; NACHREINER, Friedhelm; SCHAUFELI, Wilmar B. **The job demands-resources model of burnout**. Journal of Applied Psychology, v. 86, n. 3, 2001.

DOBROWOLSKI, Z.; DROZDOWSKI, G.; PANAIT, M. **Understanding the impact of Generation Z on risk management - A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration**. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 19, n. 7, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>. Acesso em: 24 jun. 2025.

GALLO, Márcio; LONGO, Cristiano. **A influência dos estilos de liderança na rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma indústria de produtos alimentícios**. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2010.

GRANEZ, Carlos Roger Lemes; BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti; BISSANI, Niloar. **O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações**. Revista Gestão e Conhecimento, Chapecó, v. 2, n. 1, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo** – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. Journal of Social Psychology, v. 10, n. 2, 1939.

MARQUES, Elaine Sereno; SILVA, Luzielma Oliveira da; ESTENDER, Antonio Carlos; NERY, Sandi; BOCK, Claudia Patricia. **A importância do desenvolvimento da liderança**. In: ENCONTRO GESTÃO E TECNOLOGIA PARA A COMPETITIVIDADE, 2013, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2013.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1954.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. **Geração Z, os nativos digitais**: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. Revista Gestão e Conhecimento, Chapecó, v. 2, n. 1, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANDU, Daniel; STOICA, Catalin Augustin; UMBREȘ, Radu. **Jovens na Romênia**: preocupações, aspirações, atitudes e estilo de vida. Bucareste: Centro de Sociologia Urbana e Regional- CURS; Fundação Friedrich Ebert 2014. Disponível em: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/12142.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SILVA, Elson Magno da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos**: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Leandro Alves da. **Liderança e desafios presentes junto à geração Z**. 2019. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, Guarabira, 2019.

SPADA, Rafael; GONÇALVES, Júlia; RUFFATTO, Juliane. **Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho**: uma revisão da literatura. Revista Brasileira de Orientação Profissional, Campinas, v. 25, n. 2, 2024. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902024000200159. Acesso em: 24 jun. 2025.

SPADA, Rafael; RUFFATTO, Juliane. **A geração Z e seus valores relativos ao trabalho** – diferentes perspectivas dentro da mesma geração. Salvador: ABEPRO, 2023.

SURUGIU, Camelia; SURUGIU, Marius-Răzvan; GRĂDINARU, Cătălin; GRIGORE, Ana-Maria. **Factors motivating Generation Z in the workplace**: managerial challenges and

insights. Administrative Sciences, Basel, v. 15, n. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci15010029> Acesso em: 19 jun. 2025.

TRINDADE, Antonio Cavalcante; GUIMARÃES, Adla Thailly Gomes. **As perspectivas de carreira observadas sob a ótica dos talentos da geração “Z”**: uma análise das suas características comportamentais. RPA - Revista Pesquisa em Administração, Caruaru, v. 2, n. 2, jul./dez. 2018.

UNIDOMBOSCO. **Pirâmide de Maslow**: você já ouviu falar? UniDomBosco, 2023. Disponível em: <https://unidombosco.edu.br/blog/piramide-de-maslow-voce-ja-ouviu-falar/> . Acesso em: 24 jun. 2025.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964.

APÊNDICE A – Questionário aplicado

Questionário – Estilos de Liderança, Motivação e Retenção da Geração Z

Este formulário faz parte de uma pesquisa acadêmica para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo tema é "A influência da liderança na motivação e retenção de talentos da Geração Z". O objetivo desta pesquisa é entender como os profissionais da Geração Z percebem a liderança na empresa onde trabalham, e como isso afeta sua motivação e vontade de permanecer na organização.

As respostas fornecidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Sua participação é fundamental para contribuir com a produção de conhecimento que será utilizada no desenvolvimento deste trabalho de conclusão do curso.

PERFIL

Gênero

☐ Masculino ☐ Feminino

Idade

☐ Menos de 18 anos ☐ 18 a 24 anos ☐ 25 a 30 anos ☐ Mais de 30 anos

Setor de atuação

Tempo de empresa

☐ Menos de 6 meses ☐ 6 meses a 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ Mais de 3 anos

ESTILO DE LIDERANÇA

Meu líder escuta e valoriza minha opinião

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Meu líder inspira confiança e respeito

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Meu líder me motiva a alcançar melhores resultados

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Meu líder dá feedbacks frequentes e construtivos

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Meu líder impõe decisões sem diálogo

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Meu líder promove um ambiente de trabalho saudável

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

MOTIVAÇÃO

Me sinto motivado(a) a realizar minhas tarefas diárias*

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Sinto que meu trabalho tem propósito

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Tenho vontade de crescer dentro da empresa

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Meu líder contribui diretamente para minha motivação

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

RETENÇÃO

Tenho intenção de permanecer nesta empresa por mais de 1 ano

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Sinto-me valorizado(a) pela organização

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Considero que a liderança aqui influencia minha decisão de ficar

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Já pensei em sair da empresa por causa da liderança

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Neutro () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

COMENTÁRIO ABERTO

Deixe aqui qualquer comentário que queira fazer sobre a liderança na sua empresa.
