

## Inovação na comunicação líder-liderado: uma pesquisa de campo com a geração z

André Luis Henciso Lourenço  
Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP  
[andreluish130@gmail.com](mailto:andreluish130@gmail.com)

Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles  
Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP  
[taciana.salles@cps.sp.gov.br](mailto:taciana.salles@cps.sp.gov.br)

113

### Resumo

O ambiente organizacional contemporâneo passa por transformações nas relações de trabalho, impulsionadas pela inserção da Geração Z, caracterizada como nativa digital, imediatista e orientada a formas de comunicação mais dinâmicas. Nesse contexto, modelos tradicionais de comunicação entre líder e liderado vêm sendo desafiados, evidenciando dificuldades das organizações em engajar esses profissionais, especialmente diante do descompasso entre práticas convencionais e novas expectativas. Assim, a inovação nas formas e ferramentas de comunicação torna-se estratégica, embora sua efetividade vá além da simples adoção tecnológica. Diante disso, o estudo teve como objetivo analisar a percepção da Geração Z sobre os impactos das estratégias inovadoras de comunicação na relação entre líder e liderado, bem como compreender o papel do RH nesse processo. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa descritiva, com base em revisão bibliográfica e pesquisa de campo com aplicação de questionário estruturado a indivíduos da Geração Z do interior paulista. Os resultados indicam que práticas como comunicação ágil, transparência e *feedback* contínuo exercem forte influência no fortalecimento da relação líder-liderado, contribuindo para o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Por outro lado, estratégias como uso de ferramentas digitais e informalidade, embora bem avaliadas, apresentam impacto moderado e dependente da forma de aplicação, evidenciando que a qualidade da comunicação é mais determinante do que os meios utilizados.

**Palavras-chave:** comunicação digital; estratégias inovadoras; ferramentas de comunicação; gestão de pessoas.

### Abstract

The contemporary organizational environment is undergoing transformations in labor relations, driven by the inclusion of Generation Z, characterized as digital natives, impatient, and oriented towards more dynamic forms of communication. In this context, traditional models of communication between leader and led are being challenged, highlighting the difficulties organizations face in engaging these professionals, especially given the mismatch between conventional practices and new expectations. Thus, innovation in forms and tools of communication becomes strategic, although its effectiveness goes beyond simple technological adoption. Therefore, this study aimed

to analyze Generation Z's perception of the impacts of innovative communication strategies on the leader-led relationship, as well as to understand the role of HR in this process. To this end, descriptive qualitative research was conducted, based on a literature review and field research with the application of a structured questionnaire to Generation Z individuals in the interior of São Paulo state. The results indicate that practices such as agile communication, transparency, and continuous *feedback* exert a strong influence on strengthening the leader-leading relationship, contributing to employee engagement and satisfaction. On the other hand, strategies such as the use of digital tools and informality, although well-evaluated, have a moderate impact that depends on how they are implemented, highlighting that the quality of communication is more decisive than the means used.

**Keywords:** communication tools; digital communication; innovative strategies; people management.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo vivencia uma transformação profunda em suas dinâmicas relacionais, impulsionada pela chegada da Geração Z ao mercado de trabalho. Nascidos entre 1995 e 2010, esses jovens profissionais representam cerca de 30 milhões de brasileiros que estão redefinindo paradigmas sobre comunicação, liderança e relações trabalhistas (Dorsey; Vila, 2020). Diferentemente das gerações anteriores, a Geração Z é marcada por características distintas, são nativos digitais, multitarefas, imediatistas e demandam formas de interação que rompem com modelos tradicionais de gestão hierárquica.

A comunicação entre líder e liderado, historicamente baseada em estruturas verticais e canais formais, enfrenta um momento de ruptura de paradigmas. Conforme aponta pesquisa recente, 53,9% dos gestores indicam o alcance da comunicação como o maior desafio nas organizações, especialmente quando se trata de engajar colaboradores da Geração Z (Progiç; Indicafix, 2025). Este cenário se agrava pelo fato de que 68,1% das empresas apontam a gestão dessa geração como sua maior dificuldade, evidenciando um descompasso entre práticas tradicionais de liderança e as expectativas desses novos profissionais.

Neste contexto de mudanças aceleradas, a inovação nas formas e ferramentas de comunicação emerge como imperativo estratégico. Contudo, a simples adoção de ferramentas tecnológicas não garante efetividade comunicacional. Apesar das

facilidades proporcionadas pelas ferramentas digitais, questiona-se em que medida a comunicação ágil fortalece ou fragiliza a relação líder-liderado.

Diante desse panorama, surge a seguinte questão norteadora: como a Geração Z percebe e avalia as formas e ferramentas inovadoras de comunicação interna em termos de impactos na relação entre líder e liderado?

### **1.1 Objetivo da Introdução**

Assim, o objetivo deste estudo é conhecer a percepção da Geração Z sobre os impactos das novas formas e ferramentas de comunicação utilizadas pelos líderes, na relação entre líder e liderado, bem como identificar o papel do RH nesse processo.

A relevância desta pesquisa se fundamenta em múltiplas dimensões. Do ponto de vista acadêmico, contribuirá para encorpar o arcabouço de estudos sobre a intersecção entre inovação comunicacional, liderança e as particularidades da Geração Z no contexto brasileiro. Do ponto de vista organizacional, compreender as dinâmicas comunicacionais da Geração Z será fundamental para criação de estratégias de atração e retenção de talentos, produtividade e clima organizacional. Para o campo de Recursos Humanos, poderá trazer sugestões valiosas sobre como estruturar políticas de comunicação interna, desenvolver programas de capacitação de líderes e implementar ferramentas tecnológicas alinhadas às necessidades da força de trabalho emergente. Socialmente, a pesquisa contribuirá para a compreensão das transformações no mundo do trabalho e suas implicações nas relações humanas.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, a partir de pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, bem como pesquisa de campo por meio de questionário estruturado com indivíduos da Geração Z da cidade de Franca no interior paulista.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nas subseções, a seguir, será apresentada a fundamentação teórica sobre a Geração Z suas características e atuação no mercado de trabalho; a comunicação entre líder e liderado, destacando ferramentas práticas inovadoras e seu impacto na comunicação com a Geração Z. Por fim, será apresentado o papel do RH nesse contexto.

## 2.1 Geração Z e o mercado de trabalho

As gerações são determinadas a partir de um marco temporal. Entretanto, conforme defendem Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), na análise geracional o marco cronológico é apenas uma referência, não sendo suficiente para delimitar exatamente uma geração. Na verdade, é o processo histórico que aproxima os jovens de uma mesma geração.

Nessa integração, destacam-se dois componentes, os eventos históricos, que quebram a continuidade formando uma ideia de antes e depois na vida social, e a forma como esses eventos são vivenciados pelos diferentes grupos etários, que estão em diferentes momentos do seu processo de socialização. Tais eventos podem ser tanto grandes e catastróficos problemas sociais ou naturais, ou lentos processos econômicos, políticos e culturais, que aos poucos tornam o modo de vida anterior e as experiências relacionadas aos jovens, sem sentido. (Rocha-De-Oliveira; Piccinini; Bitencourt, 2012)

Para classificar uma geração é necessário levar em consideração a maneira com que se apresenta a conjuntura política, social, econômica e tecnológica em que os indivíduos nasceram e cresceram. Além dos eventos históricos serem vivenciados por diferentes grupos etários, esses eventos também são experimentados por populações de diferentes localidades. Acontecimentos em uma determinada região não impactam da mesma maneira todas as populações do globo (Dorneles; Gonçalves, 2014).

Por exemplo, o fim da Ditadura Militar no Brasil não afetou os jovens norte-americanos na mesma forma com que afetou os jovens brasileiros. Nesse sentido, a classificação geracional de autores norte-americanos vai diferir da de autores brasileiros, pois são países que passaram por uma evolução cultural e histórica diferente. Dentro desse contexto, pode-se dizer que a teoria das gerações consiste em separar os grupos de indivíduos considerando a época de seu nascimento e caracterizar suas atitudes e comportamentos baseados no período em que cresceram e foram criados (Grubb, 2018).

Atualmente observa-se quatro gerações atuando no mercado de trabalho: os Baby Bombers, a Geração X, a Geração Y ou *Millenials* e a Geração Z.

Os Baby Boomers (1940-1965) surgiram no cenário de pós-guerra e avanços tecnológicos. No Brasil, vivenciaram o regime militar, o "milagre econômico" e a emancipação feminina (Santos; Gomes; Amorim, 2014). Profissionalmente, ingressaram em ambientes hierárquicos, o que moldou um perfil de lealdade e dedicação intensa às organizações, com foco em segurança e crescimento vertical.

Essa geração valoriza a fidelidade organizacional, mas apresenta dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional. Caracterizam-se por serem otimistas, cooperativos e possuem forte habilidade política, sendo que muitos permanecem ativos no mercado mesmo após a aposentadoria (Veloso; Silva; Dutra, 2012).

A Geração X (1965-1978) cresceu em um cenário de instabilidade familiar e mudanças sociais, como a redemocratização e a abertura de mercado no Brasil. Por terem testemunhado a falta de segurança no emprego de seus pais, desenvolveram uma postura de descrença nas organizações, passando a priorizar a qualidade de vida e os próprios valores em vez da lealdade cega à empresa (Santos; Gomes; Amorim, 2014).

Profissionalmente, ingressaram no mercado sob crises econômicas e globalização, o que estimulou a independência, a criatividade e o foco na empregabilidade. Atualmente, ocupam posições de liderança ou empreendedorismo, defendendo hierarquias flexíveis e autoridade informal, embora possam manifestar receio em relação à ascensão das gerações seguintes (Veloso; Silva; Dutra, 2012)

A Geração Y (1980-1995) é composta por nativos digitais que cresceram em um cenário de otimismo econômico e globalização. Diferente das gerações anteriores, priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizando a flexibilidade e a satisfação individual acima de cargos hierárquicos (Santos; Gomes; Amorim, 2014).

No ambiente de trabalho, focam no próprio desenvolvimento através de carreiras proteanas (caracterizadas pela adaptabilidade e autonomia) e possuem maior disposição para assumir riscos (Dutra, 2017). Embora sejam multitarefas e articulados, seu perfil é marcado pelo imediatismo, o que pode gerar superficialidade em planejamentos de longo prazo.

Atualmente, representam uma parcela expressiva da força de trabalho e são conhecidos por questionar normas rígidas, buscando inovação, autonomia e reconhecimento rápido (Grubb, 2018).

Na sequência, o ingresso da Geração Z no mercado de trabalho marca uma nova fase nas relações profissionais. Composta por jovens nascidos, entre 1997 e 2010, essa geração chega ao ambiente organizacional com um repertório de valores e comportamentos profundamente influenciados pela era digital, pelas transformações sociais do século XXI e pelas recentes instabilidades econômicas globais (Veloso; Silva; Dutra, 2012).

Diferentemente das gerações anteriores, que muitas vezes buscavam estabilidade e ascensão tradicional, aceitavam funções com pouca autonomia em troca de segurança profissional, a Geração Z tende a priorizar valores como autenticidade, bem-estar, propósito e conexão, prezando por flexibilidade, horizontalidade nas relações hierárquicas e reconhecimento de suas contribuições. Estão menos dispostos a permanecer em ambientes tóxicos ou obsoletos, rejeitando jornadas exaustivas que comprometam a saúde mental, o que contribui para índices mais elevados de rotatividade, já que atribuem grande importância ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Grubb, 2018).

Fantini e Souza (2015) observam que esses indivíduos apreciam a flexibilidade, a liberdade, a autonomia em suas atividades e qualidade de vida, sendo esses fatores essenciais para sua motivação no trabalho. Costumam recusar modelos hierárquicos convencionais, preferindo ambientes de trabalho que sejam colaborativos e dinâmicos. Brito (2013, *apud* Fantini e Souza, 2015) reforça essa perspectiva, ao apontar que, apesar de sua constante conexão digital, a Geração Z pode enfrentar desafios em seguir padrões lineares e colaborar em equipe.

[...] a flexibilidade, a liberdade e a autonomia na execução das tarefas, ainda apontou-se questões como qualidade de vida e a possibilidade de construção de uma carreira sem fronteiras organizacionais como motivadores para esses jovens. (Fantini; Souza, 2015, p. 85).

Nota-se assim, que a forma como esses jovens se relaciona com o trabalho desafia as práticas convencionais de gestão e exige das organizações um reposicionamento de suas culturas, processos e lideranças.

No que tange à visão de mundo, Grubb (2018) observa que esses jovens são multifacetados e dinâmicos, atributos essenciais para navegar em um mercado competitivo e volátil. Contudo, destacam que a dificuldade de manter foco contínuo durante longos períodos pode comprometer sua produtividade.

Assim, o ambiente organizacional deve ser pensado para acolher as peculiaridades dessa geração. Segundo Veloso, Silva e Dutra (2012), estratégias como a possibilidade de *home office*, jornadas flexíveis e planos de carreira com metas claras são fundamentais para manter a motivação e, conseqüentemente, impactar positivamente o clima organizacional, condição que influencia diretamente a satisfação e o desempenho no trabalho.

Para esses jovens, o conceito de sucesso profissional envolve ter um trabalho com sentido e alinhado com seus propósitos pessoais e sociais. Por isso, valorizam a construção de uma carreira sem fronteiras organizacionais rígidas, almejando desenvolvimento contínuo e oportunidades de crescimento pessoal e profissional (Grubb, 2018). Assim, organizações que desejam atrair e reter esses talentos precisam adotar políticas mais transparentes, inclusivas e voltadas a escuta ativa, oferecendo trilhas de carreira claras e oportunidades reais de aprendizado contínuo.

O contato intenso com a tecnologia e amplo acesso à informação, às redes sociais e à inovação constante, os tornou jovens imediatistas, multitarefas e com forte senso crítico em relação a estruturas tradicionais. Como consequência, tendem a buscar ambientes profissionais que ofereçam não apenas estabilidade financeira, mas também oportunidades de desenvolvimento pessoal, liberdade criativa e coerência entre os valores da empresa e seus próprios princípios (Aspectrum, 2022).

Essa geração se mostra mais consciente em relação as questões sociais e identitárias, preferindo ambientes de trabalho que valorizem a inclusão e a diversidade, não apenas como discurso, mas como prática efetiva, rejeitando culturas corporativas que reproduzem preconceitos ou negligenciam causas sociais relevantes. Por isso, muitos se mostram engajados em ações de sustentabilidade, diversidade e impacto social, e tendem a valorizar empresas que assumem posturas éticas diante desses temas (Grubb, 2018).

Assim, o desafio para as lideranças contemporâneas está em equilibrar as metas corporativas com as necessidades subjetivas de uma geração que deseja ser ouvida, respeitada e, acima de tudo, reconhecida como agente de transformação.

Sua presença no mercado impulsiona mudanças nas estruturas e estratégias de gestão, pois se trata de uma geração exigente, questionadora e digitalmente habilidosa. Compreender suas demandas e oferecer respostas coerentes e

inovadoras tornou-se não apenas uma adaptação, mas uma condição para a competitividade e para a formação de equipes mais engajadas e preparadas para os desafios futuros.

Em relação à comunicação, a tecnologia tem forte impacto. Segundo a pesquisa divulgada pelo Kantar IBOPE Media (2021), 98% da Geração Z está conectada à internet, buscando acesso a diversos conteúdos de maneiras ágeis e rápidas. Na mesma linha, Dorsey e Villa (2020) afirmam que eles possuem e expressam opiniões bem definidas sobre questões sociais (desde o controle de armas até mudanças climáticas), o que faz com que outros os considerem radicais e às vezes agressivos ou impositivos em seus posicionamentos e em seus discursos.

A influência da Geração Z está mudando a comunicação das organizações (interna e externa), pois preferem mensagens claras e diretas e, se possível, em vídeos ou em formas criativas de transmitir a informação. Sendo assim, os informativos e comunicados padrões com mensagens longas e cheios de textos não os interessa mais (Grubb, 2018).

A Geração Z demanda comunicação transparente, *feedback* constante e imediato, valoriza a autenticidade nas relações e rejeita discursos corporativos formais e engessados. Segundo dados da PwC Brasil (2025), 61% desses jovens esperam que as empresas comuniquem com clareza seus valores, metas e estratégias, enquanto 58% desejam maior transparência e abertura para expressar suas opiniões. Além disso, 72% preferem comunicação aberta e presencial, mesmo estando digitalmente conectados, enquanto 77% valorizam gestores mais conectados e acessíveis, especialmente da Geração Y (Assis, 2022, *apud* Martins, 2024).

Acostumada ao contato informal e quase constante, essa geração rejeita o e-mail em favor de uma mensagem rápida, o que pode ser difícil para as gerações mais velhas, acostumadas a ditar as regras profissionais de comunicação, geralmente de maneira mais formal e detalhada. Tendem a priorizar ambientes de trabalho mais dinâmicos, com comunicação horizontal, *feedback* constante e maior proximidade com a liderança, demonstrando preferência por relações menos formais e mais acessíveis, nas quais o diálogo é contínuo e transparente.

Segundo Dorsey e Villa (2020), os nativos digitais, por serem experientes em tecnologia, preferem se comunicar por meio das mídias sociais ao invés do contato

direto com os outros. Eles estão *online* o tempo todo, 24 horas por dia, 7 dias por semana, querem que a tecnologia seja fácil de se utilizar e que ela resolva seus problemas, ajudando-os a coordenar suas atividades ou fornecer-lhes pessoas ou informações relevantes. Logo, os meios de comunicação atuais se tornaram a maior influência na comunicação de todos os âmbitos, seja no lado pessoal ou no profissional dessa Geração. A forma como a comunicação é estabelecida nas organizações passa a exercer papel central não apenas no desempenho, mas também no engajamento e na permanência desses profissionais

Em suma, a presença da Geração Z no mercado de trabalho está obrigando as organizações a repensarem profundamente suas estruturas e suas estratégias de gestão. Saber lidar com esses profissionais não é apenas uma questão de adaptação ao novo, mas de sobrevivência no cenário competitivo atual. Empresas que conseguirem compreender suas demandas e oferecer respostas coerentes e inovadoras terão, sem dúvida, uma vantagem significativa na formação de equipes mais engajadas, produtivas e preparadas para os desafios futuros.

## **2.2 Comunicação Líder-liderado**

O conceito de comunicação organizacional não pode ser definido apenas como um procedimento, técnica, protocolo ou uma série de processos dentro da organização. É preciso reconhecer o seu caráter mutável, que engloba vários aspectos. Baldissera (2009) traz a perspectiva da complexidade para os estudos da comunicação organizacional, argumentando que a comunicação deve ser compreendida como um processo dinâmico e não linear.

Baldissera (2012) critica abordagens que tratam a comunicação organizacional apenas como um conjunto de estratégias planejadas e controláveis, ressaltando que, no ambiente organizacional, os significados são constantemente projetados, negociados e reinterpretados, pontuando assim a importância da incerteza, da contradição e das relações interdependentes. Assim, a comunicação organizacional, abrange processos de construção e disputa de sentidos, influenciados por fatores como cultura, interações informais e interpretações externas, e conseqüentemente pelas gerações.

O processo de comunicação organizacional se dá, então, em sua grande maioria, na relação entre líder e liderado, partindo do princípio de que sem comunicação não há gestão. Portanto, entender esse processo é de fundamental importância ao sucesso da empresa.

Segundo Terciotti e Macarenco (2009 *apud* Matos, 2021), comunicar envolve compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou chegar a um entendimento comum sobre um assunto ou situação.

Assim, no processo de comunicação estão envolvidos vários elementos que são (Neves, 2019 *apud* Matos, 2021).

- Fonte da informação: origem da mensagem ou sequência de mensagens a serem comunicadas;
- Emissor: aquele que transmite a mensagem, escolhe os signos e o meio convenientes;
- Receptor: quem recebe e interpreta a mensagem e os signos;
- Código: um conjunto de signos que se combinam sob regras semânticas;
- Canal: o meio físico pelo qual a mensagem é transmitida;
- Mensagem: é o objeto da comunicação, é a informação ou sequência de signos que emissor elabora e envia por meio de um canal;
- Contexto: o espaço em que ocorre comunicação;
- *Feedback*: é o retorno, que determina se a compreensão foi alcançada ou não;
- Ruídos: perturbação que tende a deturpar, distorcer ou alterar de maneira imprevisível a mensagem transmitida.

Portanto, para que uma comunicação seja considerada eficaz e eficiente é necessário que esses elementos estejam ajustados uns aos outros e ao contexto organizacional de forma que a mensagem seja compreendida pelo receptor conforme a intenção do emissor e atinja os objetivos desejados.

Ademais, na relação líder-liderado, a transparência, objetividade e clareza são pilares fundamentais para uma comunicação eficaz, pois promove não apenas confiança, mas também aumenta o engajamento e a motivação dos colaboradores. Segundo Torquato (2002), uma das funções da comunicação interna é integrar, fortalecer a cultura e a identidade corporativa, além de criar um clima favorável, desenvolvendo sentimento de pertencimento.

O referido autor também destaca que a comunicação tem uma função persuasiva, isto é, de influenciar comportamentos e atitudes, visando o alcance dos objetivos, a motivação e engajamento, além de construir consenso interno.

Isso significa dizer que, a falta da comunicação assertiva gera consequências negativas, como desmotivação, impactando diretamente nas metas e nos resultados da empresa. Sugere-se que as organizações apliquem estratégias que promovam a comunicação transparente e clara, assegurando que todos os integrantes do time estejam em sintonia e atualizados. Isso não só reforça o ambiente de trabalho, como também auxilia na concretização dos objetivos organizacionais de maneira mais eficiente. Isto é, comunicação e gestão devem caminhar juntas.

Brum (2010), concorda que a comunicação interna eficaz vai além da transmissão de informações, sendo responsável por promover engajamento, pertencimento e alinhamento entre os colaboradores e a organização. Complementarmente, Morihama (2023) destaca que, em contextos de transformação, a comunicação clara e consistente é fundamental para reduzir incertezas e fortalecer a confiança na liderança, melhorando os resultados.

Entretanto, modelos tradicionais de comunicação, marcados pela formalidade excessiva e pela centralização das informações, tendem a ser menos eficazes para a Geração Z, que valoriza interações mais ágeis, acessíveis e bidirecionais. Dessa forma, torna-se necessário repensar as práticas comunicacionais adotadas pelas lideranças, de modo a atender às expectativas desse novo perfil de trabalhador.

### **2.2.1 Ferramentas e práticas inovadoras de comunicação e a Geração Z**

A comunicação, no contexto da liderança contemporânea, deixou de ser vista apenas como uma ferramenta de transmissão de mensagens, sendo compreendida como uma prática estratégica, que constrói significados, conecta pessoas e direciona ações coletivas. Liderar é, fundamentalmente, comunicar de maneira consciente, intencional e contínua, levando em conta não apenas os conteúdos das mensagens, mas também as necessidades humanas que permeiam todas as interações (Marchiori, 2018; Morihama (2023)).

A seleção das estratégias comunicacionais apresentadas no Quadro 1, a seguir, fundamenta-se em três eixos centrais: na estratégia utilizada, sua descrição e nos autores de referência.

**Quadro 1-** Estratégias comunicacionais

<b>Estratégia de comunicação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Comunicação ágil (mensagens rápidas e objetivas)	Utilização de canais diretos e dinâmicos que priorizam rapidez, clareza e <i>feedback</i> contínuo na comunicação entre líder e liderado.	Brum (2010); Dutra (2017); Denning (2018)
Uso de ferramentas digitais (Teams, Slack, WhatsApp)	Aplicação de plataformas digitais colaborativas para facilitar a comunicação, o alinhamento de tarefas e a interação em tempo real.	Kunsch (2003); Tavares (2010); Highsmith (2009)
<i>Feedback</i> contínuo	Prática de retorno frequente sobre desempenho, promovendo desenvolvimento, alinhamento e melhoria contínua.	Dutra (2017); Chiavenato (2020); Brum (2010)
Comunicação horizontal	Redução de barreiras hierárquicas, favorecendo o diálogo aberto e a participação ativa dos colaboradores.	Kunsch (2003); Fleury e Fleury (2001)
Comunicação ágil	Modelo de comunicação caracterizado por rapidez, flexibilidade, interação contínua e foco na clareza das informações, favorecendo a adaptação e o alinhamento entre líderes e liderados.	Dutra (2017); Brum (2010); Denning (2018)
<i>Storytelling</i> organizacional	Uso de narrativas para transmitir valores, engajar colaboradores e fortalecer a cultura organizacional.	Denning (2011); Simmons (2006); Longo (2014)
Transparência na comunicação	Compartilhamento claro de informações, decisões e objetivos organizacionais, fortalecendo a confiança.	Brum (2010); Kotter (2012); Tavares (2010)
Comunicação personalizada	Adaptação da comunicação ao perfil do colaborador, considerando preferências individuais e geracionais.	Dutra (2017); Gabriel (2010)
Uso de linguagem informal e acessível	Comunicação menos rígida e mais próxima, favorecendo a conexão com a Geração Z.	Seemiller; Grace (2016); Grubb (2018)

**Fonte:** os autores

A análise das estratégias apresentadas no Quadro 1 evidencia que a comunicação organizacional vem passando por uma transformação significativa, impulsionada tanto pelo avanço das tecnologias digitais quanto pelas demandas da Geração Z. Observa-se uma transição de modelos tradicionais, marcados pela formalidade e centralização da informação, para práticas mais dinâmicas, interativas

e orientadas à proximidade entre líderes e liderados (Seemiller; Grace, 2016; Denning, 2018).

Nesse contexto, a comunicação ágil se configura como eixo estruturante das demais estratégias, ao priorizar rapidez, clareza e interação contínua. Práticas como uso de ferramentas digitais, *feedback* frequente e comunicação horizontal favorecem o fluxo de informações e reduzem barreiras hierárquicas, contribuindo para maior alinhamento organizacional e colaboração entre equipes (Dutra, 2017; Brum, 2010; Fleury; Fleury, 2001).

Além disso, estratégias como *storytelling* organizacional e comunicação personalizada ampliam o caráter relacional da comunicação, tornando-a mais significativa e alinhada às expectativas individuais dos colaboradores. Essas abordagens fortalecem o senso de pertencimento e o vínculo emocional com a organização, aspectos especialmente valorizados pela Geração Z, que busca propósito e identificação no ambiente de trabalho (Denning, 2011; Grubb, 2018).

No entanto, a adoção dessas práticas não está isenta de desafios. O uso intensivo de ferramentas digitais pode gerar sobrecarga informacional e ruídos na comunicação, enquanto a informalidade excessiva pode comprometer a clareza e o alinhamento organizacional. Além disso, a falta de preparo das lideranças para conduzir processos comunicacionais mais horizontais pode limitar a efetividade dessas estratégias (Lopes; Predes-Júnior; Calvosa, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de equilibrar diferentes formas de comunicação. Embora os meios digitais ampliem a agilidade e a acessibilidade, a ausência de interações presenciais pode impactar elementos fundamentais das relações de trabalho, como empatia, confiança e construção de vínculos. Nesse sentido, a comunicação eficaz exige a integração de múltiplos canais e formatos, considerando tanto os objetivos organizacionais quanto as necessidades dos colaboradores (Morihamma, 2023).

A relação entre essas estratégias e as características da Geração Z é evidente. Trata-se de uma geração marcada pela familiaridade com tecnologias, pela valorização da rapidez na comunicação e pela preferência por relações menos hierárquicas e mais participativas. Assim, práticas como comunicação ágil, linguagem acessível e uso de plataformas digitais não apenas atendem a essas expectativas,

mas também contribuem para aproximar líderes e liderados, favorecendo a construção de relações mais colaborativas (Seemiller; Grace, 2016; Grubb, 2018).

Nesse cenário, a comunicação assume papel estratégico na liderança, deixando de ser apenas um instrumento operacional para se consolidar como um processo relacional contínuo. Conforme Marchiori (2018) e Duarte (2020), comunicar implica construir sentidos, alinhar expectativas e influenciar comportamentos, exigindo das lideranças não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade e intencionalidade.

Por fim, destaca-se que a comunicação, embora fundamental, não atua de forma isolada na retenção de talentos. Sua efetividade está associada à integração com outros fatores organizacionais, como reconhecimento, desenvolvimento e condições de trabalho. Ainda assim, quando alinhadas às características da Geração Z, as estratégias de comunicação inovadoras se configuram como importantes facilitadoras do engajamento, da confiança e da permanência dos colaboradores.

### **2.3 O papel estratégico de RH na gestão da comunicação**

A comunicação organizacional configura-se como uma competência essencial para a liderança, uma vez que é por meio dela que objetivos são alinhados, expectativas são estabelecidas e o desempenho das equipes é acompanhado. Nesse contexto, a eficácia comunicacional não se limita à clareza na transmissão das informações, mas envolve também a escuta ativa, a adaptação da linguagem e a construção de um ambiente propício ao diálogo (Comin; Cunha, 2023).

Diante das transformações no perfil dos trabalhadores, especialmente com a inserção da Geração Z, o papel do setor de Recursos Humanos (RH) torna-se estratégico na gestão da comunicação organizacional. Cabe ao RH atuar como mediador entre as demandas dessa geração, marcada pela valorização da agilidade, transparência e interação, e as necessidades institucionais, promovendo práticas comunicacionais mais alinhadas ao contexto contemporâneo.

Nesse sentido, o RH é responsável por estruturar políticas de comunicação interna, desenvolver programas de capacitação de lideranças e implementar ferramentas que favoreçam o fluxo de informações e o diálogo entre líderes e liderados. Além disso, atua na promoção de uma cultura organizacional baseada na

transparência, na confiança e na participação, elementos fundamentais para o fortalecimento das relações de trabalho (Brum, 2010; Dutra, 2017).

A atuação do RH também se estende ao desenvolvimento das competências comunicacionais dos líderes, uma vez que a qualidade da comunicação impacta diretamente a relação com os colaboradores. Líderes preparados para se comunicar de forma clara, empática e adaptativa tendem a estabelecer relações mais positivas com suas equipes, favorecendo o engajamento, a confiança e o desempenho organizacional (Marchiori, 2018).

Por outro lado, a ausência de práticas estruturadas de comunicação pode gerar ruídos, desalinhamento de expectativas e fragilização das relações interpessoais, comprometendo o clima organizacional e os resultados da empresa. Nesse contexto, o RH assume papel fundamental na prevenção desses problemas, atuando de forma estratégica na construção de processos comunicacionais mais eficazes.

Além disso, ao considerar a diversidade geracional presente nas organizações, o RH deve promover a integração entre diferentes perfis, equilibrando estilos de comunicação formais e informais e incentivando práticas que favoreçam a compreensão mútua. Essa atuação contribui para a redução de conflitos, melhoria das relações e fortalecimento do vínculo entre líder e liderado.

Assim, a gestão estratégica da comunicação pelo RH não se restringe à escolha de ferramentas ou canais, mas envolve a construção de uma cultura comunicacional alinhada aos valores organizacionais e às necessidades humanas dos colaboradores. Dessa forma, o RH se consolida como agente central na promoção de relações mais colaborativas, no fortalecimento da liderança e no aumento do engajamento organizacional.

### **3 FERRAMENTAS E MÉTODO**

O objetivo deste estudo foi conhecer a percepção da Geração Z sobre os impactos das novas formas e ferramentas de comunicação utilizadas pelos líderes, na relação entre líder e liderado, bem como identificar o papel do RH nesse processo

Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa de caráter descritivo, a partir de pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, bem como pesquisa de

campo por meio de questionário estruturado com indivíduos da Geração Z do interior paulista, especificamente na cidade de Franca.

A abordagem qualitativa mostrou-se adequada por possibilitar a compreensão aprofundada das percepções e significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno investigado, enquanto o caráter descritivo permitiu a análise e a interpretação das características observadas sem interferência do pesquisador (Gil, 2019). A pesquisa bibliográfica fundamentou teoricamente o estudo, permitindo a construção do referencial a partir de autores consolidados na área, conforme orientam Lakatos e Marconi (2021), ao destacarem sua importância na sistematização do conhecimento científico. Já a pesquisa de campo possibilitou a coleta de dados diretamente com o público-alvo, favorecendo a aproximação entre teoria e prática. O uso do questionário estruturado, por sua vez, contribuiu para a padronização das respostas e a organização dos dados, sendo indicado para investigações que buscam identificar percepções e tendências em grupos específicos (Gil, 2019).

Para a pesquisa bibliográfica, foram feitas buscas nas plataformas do Google Acadêmico e Scielo, utilizando descritores como “inovação na comunicação”, “comunicação organizacional”, “ferramentas de comunicação”, “comunicação ágil”, “geração Z” e “comunicação com a geração Z”.

Para a pesquisa de campo, o instrumento foi um questionário estruturado, composto por questões fechadas separadas por quatro categorias de perguntas em que a primeira visou selecionar que apenas as pessoas da Geração Z respondessem ao questionário. A partir disso fez-se afirmações que investigassem a percepção geral sobre a comunicação do líder; o nível de interesse nas estratégias inovadoras de comunicação; e o impacto da comunicação na relação líder-liderado, utilizando a escala Likert para as respostas. O questionário foi desenvolvido de forma a garantir clareza, padronização e facilidade de análise dos dados, permitindo identificar tendências, níveis de concordância e possíveis relações entre as variáveis investigadas, conforme recomendado por Gil (2019).

O questionário ficou aberto entre os dias 20 e 24 de abril do corrente ano, obtendo inicialmente 48 participantes. Entretanto, uma vez que buscava-se apenas as opiniões da Geração Z, o questionário automaticamente descartou aqueles que não se enquadravam nesse critério e a amostra passou a ser composta por 24 indivíduos

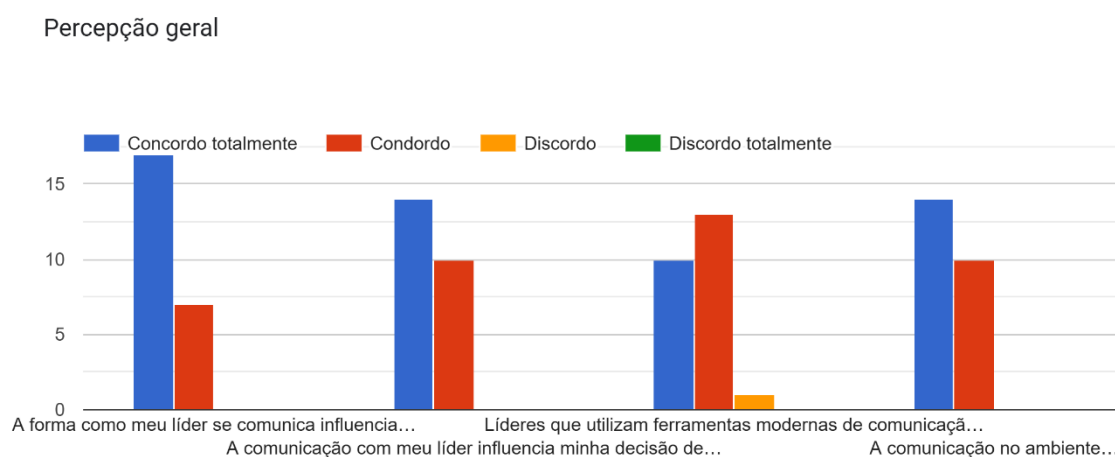
da Geração Z (50%). A seguir será apresentada a análise e a discussão dos dados obtidos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

129

A Figura 1, a seguir, traz os dados sobre percepção geral dos respondentes sobre a comunicação líder-liderado.

**Figura 1-** Percepção geral sobre comunicação



**Fonte:** os autores

Nota-se que a comunicação exerce papel central na relação entre líderes e liderados, sendo amplamente reconhecida pelos respondentes como fator de influência no ambiente organizacional. Observa-se predominância das respostas “concordo totalmente” e “concordo” em todas as afirmações, especialmente no que se refere ao impacto da comunicação do líder na motivação e na decisão de permanência na empresa. Esse resultado reforça a perspectiva de Brum (2010), ao destacar que a comunicação interna eficaz contribui diretamente para o engajamento e alinhamento dos colaboradores.

Além disso, a alta concordância quanto ao uso de ferramentas modernas de comunicação indica que a Geração Z valoriza práticas alinhadas ao contexto digital, corroborando com Seemiller e Grace (2016), que apontam a familiaridade tecnológica e a preferência por interações rápidas como características marcantes dessa geração. A presença de respostas concentradas nos níveis mais altos da escala também sugere que a comunicação não é percebida apenas como um suporte operacional, mas como elemento estratégico na construção da relação com a liderança.

Por outro lado, a pequena incidência de discordância, especialmente em relação ao uso de ferramentas digitais, indica que, embora haja aceitação majoritária, nem todos os respondentes percebem essas práticas com o mesmo nível de impacto. Esse aspecto pode ser interpretado à luz de Dutra (2017), ao afirmar que a efetividade das práticas de gestão depende da forma como são implementadas e percebidas pelos indivíduos.

Assim, os dados confirmam que a comunicação, especialmente quando ágil, clara e mediada por tecnologias, constitui um fator determinante para o engajamento e para a qualidade da relação líder-liderado, estando diretamente alinhada às expectativas e características da Geração Z.

No Quadro 2, a seguir, apresenta-se os dados sobre o nível de interesse da Geração Z nas estratégias inovadoras de comunicação.

**Quadro 2-** Estratégias inovadoras

Afirmações	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
Prefiro receber informações de forma rápida e objetiva	15	8	1	0
Considero importante o uso de ferramentas digitais na comunicação	10	12	2	0
Valorizo receber <i>feedbacks</i> frequentes	18	5	1	0
Prefiro ambientes com comunicação aberta e menos hierárquica	16	7	1	0
Histórias (storytelling) tornam a comunicação mais envolvente	7	16	1	0
A transparência nas informações é essencial	17	7	0	0
Gosto de comunicação adaptada ao meu perfil	10	13	1	0
Prefiro comunicação mais informal	7	11	6	0
Líderes devem usar ferramentas modernas de comunicação	7	16	1	0
Ferramentas digitais facilitam a comunicação	11	12	1	0
O uso de linguagem simples melhora a comunicação	10	10	4	0
Sinto-me mais engajado com comunicação moderna	8	10	5	1

**Fonte:** os autores

Fica evidente que o elevado nível de concordância dos respondentes em relação às estratégias de comunicação propostas, indicando forte alinhamento entre

as preferências da Geração Z e práticas comunicacionais mais dinâmicas e interativas. Destacam-se, especialmente, as altas taxas de “concordo totalmente” nas afirmações relacionadas à comunicação rápida e objetiva, ao *feedback* frequente e à transparência das informações, o que reforça a valorização dessa geração por agilidade, clareza e acesso contínuo à informação.

O uso de ferramentas digitais também apresenta elevada aceitação, confirmando a familiaridade da Geração Z com tecnologias e sua preferência por ambientes de trabalho digitalizados, conforme apontam Seemiller e Grace (2016). Da mesma forma, a preferência por ambientes com comunicação mais aberta e menos hierárquica evidencia a busca por relações mais horizontais e participativas, aspecto discutido por Dutra (2017) ao abordar as transformações nas expectativas dos trabalhadores contemporâneos.

Por outro lado, observa-se maior dispersão nas respostas relacionadas à comunicação informal e ao uso de linguagem simples, com presença mais significativa de discordância. Esse dado sugere que, embora a informalidade seja valorizada, ela não é consenso entre os respondentes, indicando a necessidade de equilíbrio entre proximidade e profissionalismo na comunicação organizacional.

Além disso, estratégias como o *storytelling*, embora bem avaliadas, apresentam maior concentração de respostas em “concordo” do que em “concordo totalmente”, o que pode indicar que seu impacto é percebido de forma mais moderada quando comparado a fatores mais objetivos, como clareza e frequência da comunicação. Esse resultado reforça a ideia de que, para a Geração Z, elementos funcionais da comunicação ainda exercem papel mais determinante no cotidiano organizacional.

De modo geral, os dados confirmam que estratégias baseadas em comunicação ágil, transparência e uso de tecnologias digitais são amplamente valorizadas pela Geração Z, corroborando a literatura que aponta essa geração como imediatista, conectada e orientada à interação contínua. No entanto, os resultados também indicam que a efetividade dessas práticas depende de sua aplicação equilibrada, considerando diferentes preferências individuais e evitando excessos que possam comprometer a clareza ou a qualidade das interações.

### **Quadro 3-** Impacto da comunicação na relação líder-liderado

Afirmações	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
A comunicação rápida melhora minha relação com a liderança	12	10	2	0
O uso de ferramentas digitais aproxima líderes e colaboradores	7	14	3	0
Feedbacks frequentes fortalecem minha confiança no líder	14	9	1	0
A comunicação aberta melhora meu relacionamento com a liderança	13	10	1	0
O uso de ferramentas modernas melhora a comunicação com o líder	5	17	2	0
A transparência fortalece a confiança na liderança	17	7	0	0
A comunicação personalizada melhora a conexão com o líder	11	13	0	0
Uma comunicação mais informal facilita a interação com a liderança	10	10	4	0

Fonte: os autores

Percebe-se que as estratégias de comunicação exercem impacto significativo na qualidade da relação entre líderes e liderados, sendo amplamente reconhecidas pelos respondentes como fatores que influenciam a confiança, a proximidade e o engajamento. Observa-se predominância das respostas “concordo totalmente” e “concordo” em todas as variáveis analisadas, indicando forte percepção positiva quanto ao papel da comunicação no fortalecimento das relações interpessoais no ambiente organizacional.

Destaca-se, especialmente, a transparência na comunicação, que apresentou o maior nível de concordância total (17), evidenciando seu papel central na construção da confiança. Esse resultado está alinhado com Brum (2010), que aponta a transparência como elemento fundamental para o engajamento e o alinhamento organizacional. Da mesma forma, o *feedback* contínuo também se mostra altamente valorizado (14), reforçando sua importância no desenvolvimento de relações mais próximas e na construção de segurança psicológica, conforme discutido por Dutra (2017).

A comunicação ágil e aberta também apresenta elevados níveis de concordância (12 e 10), indicando que a rapidez e a fluidez na troca de informações contribuem diretamente para a melhoria do relacionamento com a liderança. Esses achados corroboram a literatura sobre comunicação contemporânea, que destaca a

necessidade de processos mais dinâmicos e interativos, especialmente na presença da Geração Z.

Por outro lado, observa-se maior dispersão nas respostas relacionadas ao uso de ferramentas digitais e à comunicação informal. Embora ainda predominem avaliações positivas, a presença de discordância sugere que tais estratégias, isoladamente, não garantem o fortalecimento da relação líder–liderado. Esse resultado indica que a tecnologia, embora relevante, deve ser utilizada como meio e não como fim, sendo sua eficácia condicionada à forma como é integrada à prática comunicacional.

Além disso, a comunicação personalizada apresenta altos índices de concordância (11 e 13), evidenciando a importância de adaptar a linguagem e a abordagem às características individuais dos colaboradores, por meio de uma liderança mais sensível e flexível, capaz de reconhecer as diferenças e promover interações mais significativas.

Por fim, a análise geral dos dados evidencia que a Geração Z não apenas demonstra alto interesse por estratégias de comunicação inovadoras, mas também reconhece seu impacto direto na relação com a liderança. Práticas como transparência, *feedback* contínuo e comunicação ágil destacam-se como os principais fatores de fortalecimento do vínculo entre líder e liderado, enquanto o uso de ferramentas digitais e a informalidade apresentam influência mais moderada e dependente do contexto. Assim, entende-se que a efetividade da comunicação organizacional está menos relacionada aos meios utilizados e mais à qualidade, clareza e intencionalidade das interações, reforçando seu papel estratégico no engajamento e na retenção de talentos.

## Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção da Geração Z sobre o uso de estratégias inovadoras de comunicação na relação entre líder e liderado, bem como compreender em que medida essas práticas influenciam o engajamento e a qualidade das relações no ambiente organizacional. Assim, foi possível verificar que a comunicação organizacional assume papel estratégico, especialmente diante das

transformações no perfil dos trabalhadores e da crescente digitalização das relações de trabalho.

Os resultados evidenciaram que a Geração Z valoriza, de forma significativa, práticas comunicacionais baseadas na agilidade, transparência, *feedback* contínuo e abertura ao diálogo. Tais estratégias mostraram-se diretamente associadas ao fortalecimento da relação líder–liderado, contribuindo para maior confiança, proximidade e engajamento. Por outro lado, embora o uso de ferramentas digitais e a informalidade também sejam bem avaliados, sua efetividade depende da forma como são aplicados, indicando a necessidade de equilíbrio entre inovação e estrutura na comunicação organizacional.

Nesse contexto, destaca-se o papel estratégico do setor de Recursos Humanos na mediação dessas práticas, atuando no desenvolvimento de lideranças, na implementação de políticas de comunicação e na promoção de uma cultura organizacional mais alinhada às expectativas das novas gerações. Assim, a comunicação deixa de ser apenas um processo operacional e passa a ser compreendida como um elemento central na gestão de pessoas e na construção de relações organizacionais mais sustentáveis.

Como limitações do estudo, ressalta-se o recorte da amostra, restrita a indivíduos da Geração Z de uma cidade específica do interior paulista, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais e culturais. Além disso, a utilização de um instrumento estruturado pode não captar, em profundidade, nuances subjetivas das percepções dos participantes.

Diante disso, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra, incluindo diferentes regiões e setores, bem como adotem abordagens metodológicas complementares, como entrevistas em profundidade, a fim de explorar de maneira mais abrangente as percepções e experiências dos colaboradores. Recomenda-se, ainda, investigar a perspectiva dos líderes, possibilitando uma análise comparativa entre os dois lados da relação, bem como aprofundar o impacto dessas estratégias na retenção de talentos e no desempenho organizacional.

Em síntese, conclui-se que as estratégias inovadoras de comunicação, quando bem estruturadas e alinhadas às características da Geração Z, constituem um diferencial competitivo relevante, contribuindo para o fortalecimento das relações

interpessoais, o aumento do engajamento e a construção de ambientes organizacionais mais adaptáveis e eficazes.

## REFERÊNCIAS

135

ASPECTRUM. As diferentes gerações no mercado de trabalho. **Aspectrum**. 2022. Disponível em: <<https://aspectrum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 30 mar. 2026.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol.1. São Paulo, Saraiva, 2012. pp. 133-164.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 10-11, p. 115-120, 2009. Disponível em: <[https://revistas.usp.br/organicom/pt\\_BR/article/view/139013](https://revistas.usp.br/organicom/pt_BR/article/view/139013)>. Acesso em: 28 mar. 2026.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. Ed. Atlas, 2020.

COMIN, Lara; CUNHA, Pedro Henrique. Impactos da Comunicação na Liderança de um Gerente de Projetos. **Boletim do Gerenciamento**. v.39, n.39, p.1-9. 2023. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/1070>. Aceso em 27 abr. 2026.

DENNING, Stephen. **The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets done**. New York: AMACOM, 2018. <https://www.getabstract.com/pt/resumo/a-era-da-gestao-agil/33765>

DORNELES, Felipe Rigon; GONÇALVES, Renata Francieli. Conceitos e conflitos de gerações. In: **XXII Seminário de Iniciação Científica da UNIJUÍ**. Ijuí, 2014. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaokonhecimento/issue/view/>. Acesso em: 05 de mar. 2026.

DORSEY, J.; VILLA, D. **ZConomy: como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante a isso**. Rio de Janeiro: Agir, 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

FANTINI, Carolina A.; SOUZA, Naiara C. dos S. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. Piracicaba, v.1, n.3/4, p.126-145. 2015. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/308125880\\_Analise\\_dos\\_fatores\\_motivacionais\\_das\\_geracoes\\_baby\\_boomers\\_X\\_Y\\_e\\_Z\\_e\\_as\\_suas\\_expectativas\\_sobre\\_carreira\\_profissional](https://www.researchgate.net/publication/308125880_Analise_dos_fatores_motivacionais_das_geracoes_baby_boomers_X_Y_e_Z_e_as_suas_expectativas_sobre_carreira_profissional). Acesso em: 30 mar. 2026.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRUBB, V. M. **Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality**. New Jersey: Wiley, 2018.

KANTAR IBOPE MEDIA. Como a Geração Z se relaciona online com as marcas. **Kantar IBOPE Media**. 2021. Disponível em: <

<https://kantaribopemedia.com/conteudo/como-a-geracao-z-se-relaciona-online-com-as-marcas/>>. Acesso em: 13 maio 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LOPES, Carla C. dos S.; PREDES-JÚNIOR, Ademir R.; CALVOSA, Marcello V D. Comunicação empresarial e gestão ágil no contexto mundo VUCA. **Gestão contemporânea**. V.14, n.2. 2024. Disponível em: <

<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/3490>>. Acesso em: 20 abr. 2026.

MARCHIORI, Marlene R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2018.

MARTINS, A. P. Geração Z: impactos, expectativas e desafios no ambiente corporativo. **Revista Tópicos**. 2024. Disponível em:

<<https://revistatopicos.com.br/artigos/geracao-z-impactos-expectativas-e-desafios-no-ambiente-corporativo>>. Acesso em: 19 jan. 2026.

MATOS, Fernanda de S. R. Modelo de melhoria no processo de comunicação em uma instituição federal de ensino. **Revista Científica Multidisciplinar**. 2021.

Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/processo-de-comunicacao>>. Acesso em: 9 mar. 2026.

MORIHAMA, Nicole. **Planejamento da comunicação integrada**. Ed. Senac São Paulo. 2023.

PROGIC; INDICAFIX. Comunicação Interna Trends 2025. **Progic**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://endomarketing.tv/tendencias-comunicacao-interna-2025/>. Acesso em: 19 jan. 2026.

PWC BRASIL. Perspectivas Globais da Juventude 2024: Hora de dar voz à juventude em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: **PwC Brasil**, fev. 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2025/perspectivas-globais-da-juventude-2024.html>. Acesso em: 15 fev. 2026.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. *Organizações & Sociedade*. Salvador, v.19, n.62, jul./set. 2012. <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638333010.pdf>

SANTOS, Renato; GOMES, Silmara; AMORIM, Maria Cristina. Percepção moral entre gerações nas organizações privadas – considerações sobre ensaios. *Revista Pensamento e Realidade*. São Paulo, v.29, n.3, p. 3-18, jul./set. 2014.

SEEMILLER, C.; GRACE, M. **A Geração Z vai para a faculdade**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 2002.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha; DUTRA, Joel Souza. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Florianópolis, Vol.13, No.2, p. 197-207, jul./dez. 2012. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1679-33902012000200007](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-33902012000200007). Acesso em: 12 abr. 2026.