CENTRO EDUCACIONAL DE ENSINO SUPERIOR DE PATOS

FACULDADES INTEGRADAS DE PATOS CAMPINA GRANDE

CURSO DE BACHARELADO EM PSICOLOGIA

NICHOLAS BANDEIRA DA SILVA MARTINS

IMPACTOS DE DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE JOVENS TRABALHADORES

CAMPINA GRANDE – PB

2026

NICHOLAS BANDEIRA DA SILVA MARTINS

IMPACTOS DE DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE JOVENS TRABALHADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Psicologia pelas Faculdades Integrada de Patos – FIP - CG.

Orientador (a): Me. Brenno Arley R. de Souza

CAMPINA GRANDE – PB

2026

NICHOLAS BANDEIRA DA SILVA MARTINS

IMPACTOS DE DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE JOVENS TRABALHADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário UNIFIP CG.

Orientador(a): Me. Brenno Arley R. de Souza

Conceito: APROVADO Data: 28/05/2026

Brenno Arley Rodrigues de Souza

Nome: **Me. Brenno Arley R. de Souza** *(Orientador(a))*

Anna Karenyna Guedes de Morais Lima

Nome: Me. Anna Karenyna G. de M. Lima *(Examinador interno)*

Brenda Kelly Sarmento Silva Leite

Nome: Esp. Brenda Kelly Sarmento Silva Leite *(Examinador interno)*

CAMPINA GRANDE – PB

2026

FICHA CATALOGRÁFICA
Dados de Acordo com AACR2, CDU e CUTTER
Biblioteca Central - UNIFIP

Martins, Nicholas Bandeira da Silva.
M386i Impactos de Diferentes tipos de Liderança na Motivação de Jovens Trabalhadores. / Nicholas Bandeira da Silva Martins. – Patos – PB: UNIFIP, 2026.
39 fls.

Orientador (a): Prof. Me. Brenno Arley R. De Souza.
Monografia, Graduação Bacharelado em Psicologia.

1. Jovens trabalhadores. 2. Motivação. 3. Liderança.
I. Título. II. Centro Universitário - UNIFIP

UNIFIP/BC CDU: 159.9
Yasmim Caroline A. Nóbrega – Bibliotecária. CRB 15/1086

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores e à universidade. Foi um trajeto marcado pelo esforço contínuo para uma formação ética e qualificada. Carregarei o peso de responder a essas expectativas e a gratidão pelos ensinamentos, conselhos e oportunidades.

Aos meus orientadores, Amanda e Brenno, por todo suporte, apoio, instruções e direcionamentos. Se não fosse pela motivação e intervenção deles, não haveria TCC.

À minha família, que me motivou e deu energia através do exemplo. O trabalho árduo, característico tanto da família Bandeira quanto da família Martins, me dá forças para sempre dar o meu melhor.

À minha noiva, por todo o suporte, segurança e incentivo. Sua presença foi como um alicerce para o meu percurso. Agradeço pelo apoio, acolhimento e motivação que sempre me levaram à melhor versão de mim.

Aos professores, coordenadores e supervisores que marcaram meu percurso acadêmico: Anna Karenyna, Brenda Leite, Edgley Duarte, Edivan Gonçalves, Thiago Fernandes, Brunna Nascimento e Larissa Reis. A atuação de cada um me inspirou e me motiva a ser um profissional que algum dia possa se igualar ao que cada um de vocês representou na minha trajetória.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar como diferentes posturas de liderança influenciam a motivação de jovens trabalhadores no ambiente organizacional. Realizou-se uma revisão bibliográfica nas bases SciELO, CAPES e BVS, utilizando os descritores “jovens”, “motivação”, “liderança” e “trabalho”. Foram incluídos artigos publicados nos últimos cinco anos, em português, disponíveis na íntegra, das áreas de Ciências da Saúde e Ciências Humanas. De 4.555 textos iniciais, foi realizada uma triagem por meio da leitura flutuante de títulos e resumos do montante total de documentos para identificar a relevância temática e eliminar os registros duplicados entre as bases de dados. Em seguida, aplicou-se o critério de exclusão, descartando os textos que não abordavam especificamente as interfaces relacionadas à questão central da pesquisa sob o prisma da Psicologia, dos quais 31 foram selecionados. Os resultados indicam que lideranças que reconhecem o esforço individual, estimulam a autonomia e oferecem crescimento profissional favorecem a motivação intrínseca dos jovens, enquanto estilos autoritários ou permissivos geram desengajamento. A discussão aponta que jovens enfrentam desigualdades estruturais, vínculos precários e o fenômeno “nem-nem”, o que agrava os desafios de inserção e permanência. Conclui-se que a liderança exerce papel central na motivação juvenil, sendo essencial para o desenvolvimento profissional e psicossocial. Implica-se a necessidade de políticas públicas e práticas organizacionais que valorizem fatores motivacionais e reduzam vulnerabilidades sociais.

Palavras-chave: Jovens trabalhadores. Motivação. Liderança.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate how different leadership styles influence the motivation of young workers in the organizational environment. A literature review was conducted in the SciELO, CAPES, and BVS databases, using the keywords “young people,” “motivation,” “leadership,” and “work.” Articles published in the last five years, in Portuguese, available in full, from the fields of Health Sciences and Humanities were included. From 4,555 initial texts, an initial screening was performed through a skimming of titles and abstracts of the total number of documents to identify thematic relevance and eliminate duplicate records across the databases. Next, exclusion criteria were applied, discarding texts that did not specifically address the interfaces related to the central research question from a psychological perspective, of which 31 were selected. The results indicate that leaders who recognize individual effort, encourage autonomy, and offer professional growth foster intrinsic motivation in young people, while authoritarian or permissive styles lead to disengagement. The discussion highlights that young people face structural inequalities, precarious employment, and the “neither-nor” phenomenon, which exacerbates the challenges of entering and remaining in the workforce. It is concluded that leadership plays a central role in youth motivation, being essential for professional and psychosocial development. This implies the need for public policies and organizational practices that promote motivational factors and reduce social vulnerabilities.

Keywords: Young workers. Motivation. Leadership.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. *Distribuição dos quantitativos de textos recuperados a partir das correlações de descritores nas bases de dados selecionadas*.....18

Tabela 2. *Descrição dos textos selecionados*.....19

SUMÁRIO

1 Introdução 9

2 Fundamentação Teórica 10

3 Método 16

Instrumentos 17

Procedimentos e Aspectos Éticos 17

Análise de Dados 18

Eixo 1. A Pluralidade das Juventudes e os Desafios Estruturais de Inserção no Mercado de Trabalho 26

Eixo 2. Motivação e Subjetividade no Contexto Organizacional: A Chegada da Geração Z 28

Eixo 3. A Escolha Profissional, Angústia e a Configuração do Sentido do Trabalho 29

Eixo 4. Modelos de Liderança e seus Impactos nos Processos de Aprendizagem e Adaptação 31

5 Considerações Finais 33

6. Referências 35

1 Introdução

O ambiente de trabalho contemporâneo vem passando por diversas alterações motivadas por fatores como globalização, incorporação de novas tecnologias e valorização da diversidade geracional. Nesse cenário, a motivação dos trabalhadores se destaca como um tema de suma importância para o trabalho e para a saúde mental (Zanelli et al., 2014).

Especialmente no que se refere à juventude, um grupo presente no mercado com expectativas diferentes em relação ao trabalho, ao reconhecimento e ao desenvolvimento profissional (Silva e Silva, 2011). Nesse contexto, a forma como a liderança se estabelece e dialoga no ambiente organizacional tem um papel determinante para o engajamento e a permanência dos jovens trabalhadores.

Para este estudo, utilizaremos como base teórica a Teoria Bifatorial da Motivação, de Frederick Herzberg, que propõe uma divisão entre fatores que evitam a insatisfação no trabalho os chamados fatores higiênicos e aqueles que efetivamente promovem a motivação os fatores motivacionais (Wyse, 2018)

Além disso, utilizaremos também a Psicologia histórico-cultural de L. Vygotsky, que compreende o desenvolvimento humano como um processo que pode ser abordado a partir de uma periodização, onde cada período possui uma atividade guia que desempenha papel basilar no processo de construção da personalidade, sendo o trabalho a atividade presente na juventude (Martins et al., 2020).

Em um contexto cultural que por um lado exige cada vez mais produtividade e capacitação do trabalhador e por outro se encontra em uma insurgência do cuidado com a saúde mental, observa-se o jovem trabalhador envolto por essa trama em uma tentativa de ingressar no mundo e vir a ser parte ativa (ou produtiva) da sociedade (Ribeiro, 2023).

A partir desse ponto, compreende-se que, para os jovens trabalhadores, o trabalho ocupa uma função que vai além de questões financeiras ou de experiências individuais, é na

realidade uma parte do processo do seu desenvolvimento. A juventude, ao entrar no mercado de trabalho, enfrenta desafios que vão desde a adaptação a rotinas organizacionais até a construção de um sentido para o trabalho (Martins et al., 2020).

Ademais, segundo Botelho e Krom (2010) a forma como esses jovens são liderados influencia diretamente sua percepção de trabalho e valorização. Lideranças autoritárias, com foco exclusivo em metas e controle, tendem a desconsiderar os fatores motivacionais essenciais ao engajamento. Por outro lado, líderes que reconhecem o esforço individual, incentivam a autonomia e promovem o crescimento profissional se mostram mais eficazes na motivação das potencialidades dos jovens trabalhadores.

Se faz necessário então uma visão analítica sobre esse fenômeno e sobre os desdobramentos que esse processo pode desencadear na motivação dos indivíduos. Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral investigar como diferentes posturas de liderança podem influenciar a motivação de jovens trabalhadores no ambiente organizacional E como objetivos específicos, inicialmente identificar quais estilos de liderança mais se associam à motivação intrínseca ou ao desengajamento de jovens no trabalho e em seguida discutir como a liderança pode potencializar ou fragilizar a motivação e a permanência laboral dos jovens.

A escolha dessa temática se deu pela relevância atual em torno da Juventude, sobretudo a juventude trabalhadora e também por um interesse em compreender de que forma diferentes estilos de liderança podem influenciar a motivação desses jovens dentro do contexto organizacional e como eles percebem essa relação.

2 Fundamentação Teórica

Jovens Trabalhadores

Conforme apontado por Martins et al., (2020) a juventude é, historicamente, uma construção social que se altera ao decorrer do tempo e conforme os valores culturais assume diferentes significados. Existe certa incerteza em relação ao período cronológico da

juventude, a Organização Mundial da Saúde (OMS) abrange o período dos 15 aos 24 anos, em contrapartida a Política Nacional de Juventude (PNL) do Brasil considera como jovem o indivíduo que está entre 15 a 29 anos.

Dito isto, é importante salientar que juventude vai além de um conceito de faixa etária, pois é atravessada por múltiplos marcadores como econômico, político, social, educacional e cultural, fato que atesta a singularidade e identidade de cada um, justificando o uso de '"juventudes" para se referir a esta pluralidade desse momento do desenvolvimento (Silva e Silva, 2011).

Silva e Silva (2011) discorrem que a juventude é tida como o período de transição entre as fases da infância até a vida adulta, momento de preparação para a fase seguinte e os encargos que esta vão trazer, como o eminente ingresso ao mercado de trabalho ou primeiro contato com questões sociais e políticas da comunidade que participa, e acrescentam que para poder alcançar uma compreensão da juventude deve-se partir de uma análise de sua relação com formações sociais, entendendo que essas relações são marcadas por desigualdade, dominação e exploração.

É um período também marcado por intensas transformações em diversas áreas da vida, sejam físicas, emocionais, sociais ou profissionais. Martins et al., (2020) acrescentam que o processo de desenvolvimento humano se dá por uma atividade que estabelecerá a dinâmica do relacionamento e da troca entre o indivíduo e a sociedade, o que norteia o processo de construção e os processos que vão resultar na personalidade do indivíduo. No caso do jovem, a atividade que vai desempenhar esse papel é o trabalho, mais especificamente a sua relação com com o trabalho.

No contexto atual, de acordo com Martins et al., (2020) a juventude é frequentemente associada à flexibilidade, à criatividade e à familiaridade com tecnologias, no entanto, os jovens também lidam com uma série de inseguranças, como vínculos de trabalho precários,

rotatividade alta no ambiente e ausência de perspectivas claras de crescimento profissional e sua inserção no mundo do trabalho ocorre, muitas vezes, em condições que podem comprometer o desenvolvimento de uma identidade profissional daquela pessoa

Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho é algo que além de produção, coloca o jovem em uma perspectiva relacional, onde se desenrolam dinâmicas interpessoais, práticas de gestão e processos que influenciam diretamente o comportamento dos trabalhadores. De acordo com Zanelli et al., (2014) esse meio organizacional deve ser entendido como um sistema dinâmico, no qual se articulam fatores objetivos, como normas, metas e estrutura hierárquica e subjetivos, como percepções, emoções e expectativas dos indivíduos.

No caso dos jovens trabalhadores, o trabalho assume um papel importante na formação de vínculos com a organização. Um local estimulante, acolhedor e que possibilite a expressão da criatividade tende a favorecer a motivação e o engajamento. Em contrapartida, quando autoritários, com pouca margem para participação e escuta, contribuem para o distanciamento afetivo e para o adoecimento psíquico (Zanelli et al., 2014).

Zanelli et al., (2014) concluem que o ambiente de trabalho também está ligado às práticas de liderança. A forma como os líderes interagem com suas equipes, estabelecem metas e oferecem feedbacks pode aumentar ou enfraquecer a qualidade das relações e o sentido atribuído ao trabalho. Para os jovens, que estão em fase de construção de sua trajetória profissional, esse aspecto é ainda mais importante, pois influencia sua percepção de pertencimento e valorização dentro da organização.

Liderança

A liderança é um fator estudado na literatura organizacional por seu papel central na condução de equipes e na mediação entre os objetivos institucionais e as necessidades dos trabalhadores. De acordo com Botelho e Krom (2010), a liderança pode ser entendida como o

processo pelo qual um indivíduo influencia o comportamento de outros, buscando alcançar objetivos comuns. Essa influência pode se dar de diversas formas, a depender do estilo de liderança adotado. Sendo elas:

1. Liderança autoritária: caracterizada por uma centralização do poder e imposição de regras rígidas. Estilo onde o líder interfere com frequência, sem abertura para iniciativa pessoal de terceiros, apesar de promover mais velocidade na tomada de decisões pode gerar insegurança, conflitos, medo e desmotivação entre os trabalhadores pela sensação de não serem ouvidos.
2. Liderança democrática: caracteriza-se pela valorização da participação dos membros da equipe, escuta e estímulo ao diálogo, adotando um estilo mais flexível que favorece a participação conjunta de líder e trabalhadores no processo de tomada de decisão e direcionamento. Pode ocasionar em alguns casos certa desvalorização do líder, no entanto promove engajamento e maior comunicação entre a equipe, favorecendo a produtividade, satisfação e engajamento.
3. Liderança laissez-faire: caracterizada quando o líder adota uma postura passiva, delegando quase que totalmente as responsabilidades, esse estilo pode gerar desorganização e sensação de abandono. O líder é como parte da equipe e quase não intervém, o diálogo e o processo de tomada de decisão se dão por iniciativa da equipe de trabalhadores. Apesar de promover a independência dos trabalhadores, pode gerar falhas na comunicação e afetar negativamente o desempenho.

Para além desses estilos clássicos, a literatura contemporânea em comportamento organizacional tem destacado outras abordagens igualmente relevantes: a liderança carismática, a liderança transformacional e a liderança transacional:

A liderança carismática fundamenta-se na ideia de que seguidores atribuem capacidades heróicas ou extraordinárias a seus líderes. Segundo Robbins et al.,(2020) as principais

características desse estilo incluem: proposição de um futuro melhor, risco pessoal, sensibilidade às necessidades dos liderados e comportamentos não convencionais Os líderes carismáticos influenciam ao articular uma visão atraente, comunicar altas expectativas e demonstrar confiança nos seguidores. Sua eficácia, contudo, é maior em contextos de crise, incerteza ou tensão.

A liderança transformacional vai além da troca convencional entre líder e subordinado, inspirando os seguidores a transcender seus interesses pessoais pelo bem do grupo ou da organização (Robbins et al., 2020). Esse estilo é composto por quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada. Pesquisas realizadas no Brasil corroboram essa teoria: estagiários que percebiam seus chefes como transformacionais sentiam-se mais satisfeitos e tinham maior interesse em permanecer na organização, pois recebiam maior apoio e preocupação com seu desenvolvimento (Robbins et al., 2020). A liderança transformacional, no entanto, não é igualmente eficaz em todas as situações, tendo maior impacto em pequenas empresas privadas e em níveis hierárquicos inferiores, especialmente quando há interação direta entre líder e trabalhadores.

A liderança transacional, por sua vez, caracteriza-se por conduzir ou motivar os seguidores em direção a metas estabelecidas por meio do esclarecimento de funções e exigências das tarefas. Seus principais componentes são: troca de recompensas por esforço, monitoramento e correção de desvios, e laissez-faire, sendo este último o mais passivo e o menos eficaz. Liderança transformacional e transacional não são opostas, mas complementares: a primeira constrói-se sobre a base da segunda e produz níveis de esforço e desempenho superiores (Robbins et al.,, 2020).

Por fim, quanto à diferença entre liderança transformacional e carismática, Robbins et al., apontam que o líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem sua visão de mundo sem questionamento, enquanto o líder transformacional busca incutir nos

seguidores a habilidade de questionar não apenas as visões estabelecidas, mas também aquelas estipuladas pelo próprio líder.

Motivação

A motivação no ambiente de trabalho pode ser compreendida por meio de diferentes abordagens teóricas. Neste trabalho, adota-se como principal linha de raciocínio a Teoria Bifatorial da Motivação proposta por Frederick Herzberg. Ela, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, distingue dois grupos de elementos que têm influência na satisfação e na insatisfação no trabalho, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (Wyse, 2018).

Os fatores higiênicos são as condições externas ao trabalho, como salário, políticas da empresa, condições do ambiente, segurança e relações. Quando ausentes ou presentes de forma inadequada, geram insatisfação, mas, quando presentes, não necessariamente aumentam a motivação, apenas evitam o descontentamento. Já os fatores motivacionais são intrínsecos ao trabalho, tais como reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional, autonomia e senso de propósito. Esses são os elementos que promovem a motivação e o engajamento dos trabalhadores (Zanel et al., 2014).

Muitos dos jovens trabalhadores ingressam no trabalho com expectativas relacionadas não apenas às condições objetivas de trabalho, mas principalmente ao reconhecimento e ao desenvolvimento de uma expectativa profissional com importância pessoal (Martins, Abrantes e Facci, 2020), sendo assim, a ausência de fatores motivacionais como possibilidade de aprendizado, valorização de suas ideias e perspectivas de crescimento tem um impacto diretamente na motivação, ainda que as condições higiênicas estejam asseguradas.

É nesse ponto que a atuação das lideranças se mostra importante. Um líder que reconhece o esforço de sua equipe, que oferece oportunidades de participação e crescimento e que promove um ambiente de confiança contribui diretamente para o fortalecimento da motivação. Por outro lado, lideranças autoritárias, que negligenciam a escuta e o

reconhecimento, mesmo que operem em ambientes bem estruturados, tendem a produzir baixa motivação entre os jovens (Botelho e Krom, 2010).

De acordo com Herzberg, melhorar fatores higiênicos é necessário, mas insuficiente para promover e incapaz de promover uma satisfação duradoura. Para isso, é preciso intervir nos fatores motivacionais (Wyse, 2018).

No contexto atual, em que se observa uma valorização crescente do trabalho como espaço de expressão e identidade, especialmente entre os mais jovens, torna-se evidente a necessidade de uma liderança que vá além do controle e da supervisão, Wyse (2018) postula ainda que, nesse caso, implica criar condições para o surgimento e desenvolvimento da motivação intrínseca, promovendo o protagonismo e o envolvimento ativo no cotidiano organizacional.

A análise sob a ótica da Teoria Bifatorial também ajuda a compreender porque certos ambientes aparentemente “favoráveis” ainda apresentam altos níveis de rotatividade entre jovens: apesar de salários adequados e boas estruturas, a falta de reconhecimento, de desafios e de possibilidade de crescimento inibe a satisfação genuína. Isso implica e reforça a importância de compreender a motivação como um fenômeno complexo, que exige ações variadas sobre fatores extrínsecos e intrínsecos, sendo a liderança um agente crucial nesse processo (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2014).

3 Método

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de caráter descritivo e exploratório. Este delineamento permite a busca, a avaliação crítica e a síntese das evidências disponíveis sobre o tema investigado, de forma a construir um panorama abrangente da produção científica atual. A pesquisa foi guiada pela seguinte questão norteadora: "Quais as interfaces e produções científicas na perspectiva psicológica acerca da relação entre jovens, motivação, liderança e trabalho nos últimos cinco anos?". Partiu-se da

premissa de que a articulação simultânea desses quatro eixos teóricos apresenta lacunas na literatura nacional, demandando um mapeamento das correlações existentes em pares temáticos.

Instrumentos

Para a coleta e seleção do material bibliográfico, foram utilizados como instrumentos de busca os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e termos livres correlatos: “jovens”, “motivação”, “liderança” e “trabalho”. Como canais de indexação e busca virtual, utilizaram-se três bases de dados de relevância científica: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Adicionalmente, utilizou-se um protocolo de fichamento elaborado pelos autores para a extração sistemática das seguintes informações dos artigos selecionados: autoria, ano de publicação, objetivos, delineamento metodológico e principais resultados.

Procedimentos e Aspectos Éticos

A coleta de dados ocorreu por meio do levantamento de documentos digitais (artigos e dissertações) nas plataformas selecionadas. Inicialmente, realizou-se a busca combinando simultaneamente os quatro descritores citados. Diante da ausência de produções científicas que integrassem todos os termos concomitantemente, adotou-se como estratégia a busca por meio de todas as combinações possíveis entre pares de descritores utilizando o operador booleano *AND*.

Como critérios de inclusão, foram adotados artigos e dissertações publicados nos últimos cinco anos, redigidos no idioma português e que estivessem disponíveis na íntegra para consulta. Adicionalmente, delimitou-se que as produções deveriam estar circunscritas às áreas temáticas de Ciências da Saúde e Ciências Humanas. Na base BVS, aplicou-se o filtro adicional restritivo à "Coleção Brasil".

Por se tratar de uma pesquisa de revisão bibliográfica com utilização exclusiva de dados secundários de acesso público e sem envolvimento direto com seres humanos, o estudo prescinde de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme as resoluções vigentes do Conselho Nacional de Saúde.

Análise de Dados

O levantamento inicial resultou em um montante de 4.560 textos distribuídos entre as bases de dados e suas respectivas correlações, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1

Distribuição dos Quantitativos de Textos Recuperados a Partir das Correlações de Descritores nas Bases de Dados Selecionadas

Descritores	Base de dados		
	SciELO	CAPES	BVS
Jovens AND Motivação	6	112	4
Jovens AND Liderança	5	34	17
Jovens AND Trabalho	92	2.367	208
Motivação AND Liderança	5	41	20
Motivação AND Trabalho	104	926	25
Liderança AND Trabalho	8	497	13
Total	296	3977	287

Fonte: dados da pesquisa (2026).

A partir desse universo inicial, o processo de seleção e refinamento do corpus seguiu etapas consecutivas. Iniciou-se com a triagem inicial, realizada por meio da leitura flutuante de títulos e resumos do montante total de documentos para identificar a relevância temática e eliminar os registros duplicados entre as bases de dados. Em seguida, aplicou-se o critério de exclusão, descartando os textos que não abordavam especificamente as interfaces relacionadas

à questão central da pesquisa sob o prisma da Psicologia. Após esse funil de elegibilidade, 31 textos foram selecionados para compor o corpo final de análise do estudo.

Os dados extraídos dos 31 artigos foram submetidos à Análise de Conteúdo Categorizada. As convergências e divergências teóricas encontradas na literatura foram organizadas em eixos temáticos, discutidas à luz do referencial teórico da Psicologia e apresentadas de forma descritiva e em tabelas síntese.

4 Resultados e Discussão

A partir dos critérios de elegibilidade estabelecidos na metodologia, foram selecionados 31 artigos nacionais para compor o corpus de análise desta revisão. O mapeamento descritivo dessas produções, detalhando os títulos, as respectivas bases de dados indexadoras e as combinações de descritores que viabilizaram sua recuperação, encontra-se sistematizado na Tabela 2.

Tabela 2

Descrição dos Textos Selecionados

Título	Base de dados	Descritores utilizados	Autores
Escala de satisfação no trabalho: comparação entre três modelos estruturais	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	João Moreira Gonçalves Neto

Determinantes da proatividade e do capital psicológico: fatores individuais e organizacionais	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Amilton Bento, Narbal Silva, Leonor Pais e Nuno Rebelo dos Santos
O real a prova, um momento decisivo de orientação para o futuro	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Dominique Meloni
Importância do estudo das construções de carreira de adultos(as) emergentes no pós-pandemia: revisão narrativa e agenda de pesquisa para a orientação profissional e de carreira	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Marcelo Afonso Ribeiro
Jovem Nem Nem: Questionamentos a partir de Pesquisas sobre Juventude e Experiências de Jovens Pobres	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Paulo Roberto da Silva Júnior e Claudia Mayorga
Os sentidos de trabalho e escola construídos por adolescentes	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Ramiro Rodrigues Coni Santana e Marilena Ristum

trabalhadores			
Adultez e o fenômeno nem-nem: gênero, educação e mercado de trabalho	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Daniele de Souza Paulino, Luciana Dutra-Thomé e Pedro Bendassolli
O rito de passagem do jovem aprendiz: uma leitura junguiana	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Camila Costa e Liliana Wahba
Construção de projeto de vida de jovens: desafios para atuação profissional no contexto da socioeducação	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Maria de Fátima Pereira Alberto, Manuella Castelo Branco Pessoa, Cibele Soares da Silva Costa, Erlayne Beatriz Félix de Lima Silva e Tâmara Ramalho de Sousa Amorim
Política de acolhimento e juventude: a problemática da inserção na formação profissional	Biblioteca Virtual em Saúde	Jovens e Trabalho	Noemia Soares Barbosa Leal e Maria de Fatima Pereira Albeto

Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho	Biblioteca Virtual em Saúde	Motivação e Trabalho	Ana Paula Silva Nogueira e Áurea de Fátima Oliveira
O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho	Biblioteca Virtual em Saúde	Liderança e Trabalho	Rafaela de Andrade-Vieira e Katia Elizabeth Puente-Palacios
Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira	Biblioteca Virtual em Saúde	Liderança e Trabalho	Mariana Marques dos Santos, Juliana Barreiros Porto e Jairo Eduardo Borges-Andrade
Geração z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações	CAPES	Jovens e Motivação	Emily Thomaz Lima, Maitê Cristina Boniolo, Thaís De Carvalho Midões e Silva e Margibel Adriana de Oliveira
Encontro de gerações no ambiente de trabalho: a percepção de colaboradores da geração	CAPES	Jovens e Liderança	Caio Alexandre Rodrigues dos Santos, Luiza Prado Pereira, Carmelita

z sobre o papel dos líderes na resolução dos conflitos geracionais			Seno Cardeira Alves e Esther Yokimi Santos Ando
Os Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Jovens	CAPES	Jovens e Trabalho	Silas Dias Mendes Costa, Jane Kelly Dantas Barbosa, Ana Flávia Rezende e Kely César Martins de Paiva
Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z	CAPES	Jovens e Trabalho	Jandir Pauli, Alana Guadagnin e Juliane Ruffatto
Jovens, educação e trabalho	CAPES	Jovens e Trabalho	Poliana Hofman de Souza Cupertino e Iracema Hofman de Souza
Mercado de trabalho dos jovens no Brasil	CAPES	Jovens e Trabalho	Rosana Katia Nazzari e Maria Rosa Rodrigues da Silva
Juventude, educação e trabalho no Brasil	CAPES	Jovens e Trabalho	Vitor Matheus Oliveira de Menezes

			e Raquel Souza dos Santos
Qualidade em serviços de saúde, liderança e motivação: uma correlação histórica	CAPES	Motivação e Liderança	Jhúnior Onássis Dupim
Percepção dos empregados de empresas do comércio de presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho	CAPES	Motivação e Liderança	Lara Fabiana Dallabona, Bárbara Maiara Silveira, Karine Giovana Cabral De Souza e Josefa Rafaela Gomes Da Silva
Desafios e impactos da liderança na gestão da diversidade de gerações na administração das organizações públicas	CAPES	Motivação e Liderança	Luzia Corsini Dejavite
Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional	CAPES	Motivação e Trabalho	Aida Pereira, L. D. da Silva e Mário Durão

Jovens, educação e trabalho no brasil: desigualdades combinadas de gênero, raça e classe	SciELO	Jovens e Trabalho	Ana Tereza Pires, Adriano Souza Senkevics e Marília Pontes Sposito
Duração do desemprego do jovem brasileiro	SciELO	Jovens e Trabalho	Natalia Terroso Pereira, Vívian dos Santos Queiroz Orellana e Jorge Alberto Orellana Aragón
Efeito da qualificação adequada sobre a satisfação profissional dos jovens brasileiro	SciELO	Jovens e Trabalho	Marcos de Oliveira Garcias e Ana Lucia Kassouf
Detalhando o perfil de atividade dos jovens brasileiros que não estudam nem trabalham: o papel da busca por trabalho e dos afazeres domésticos	SciELO	Jovens e Trabalho	Guilherme Cardoso e Ana Hermeto

Estilo de liderança, sistema de medição de desempenho habilitante, atitudes gerenciais e desempenho gerencial: uma análise com métodos mistos	SciELO	Liderança e Trabalho	Jobson Ribeiro Cabral, Micheli Aparecida Lunardi e Vagner Horz
Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional	SciELO	Liderança e Trabalho	Maria Tereza Tomé de Godoy e Helenides Mendonça

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Após a caracterização geral da literatura recuperada, os dados extraídos foram submetidos à análise de conteúdo. Emergiram desse processo quatro eixos temáticos integrativos que articulam as interfaces psicológicas, sociais e organizacionais do fenômeno investigado, os quais serão discutidos a seguir.

Eixo 1. A Pluralidade das Juventudes e os Desafios Estruturais de Inserção no Mercado de Trabalho

Abordada de uma maneira multissetorial pelos artigos selecionados previamente, se mostra agora necessário compreender quais os espaços que as juventudes vêm ocupando e que reverberações sua presença tem causado.

Pires et al., (2026) dialogam sobre juventude, educação e trabalho, enfatizando os desafios enfrentados pelos jovens, que partem de uma pressuposta ideia de educação que deveria ser base para a transformação social e a inclusão destes indivíduos, que em contrapartida, vem formando funcionários e se afastando da cidadania. O texto mostra que assim como a pluralidade de juventudes é extensa, também é a vulnerabilidade pela qual ela é submetida, com milhões de jovens fora da escola ou em atraso escolar, sendo obrigados a se direcionar à informalidade devido à alta taxa de desemprego. Como alternativa para a quebra do ciclo de desigualdade, o artigo evidencia as políticas públicas, que devem ser pensadas com igualdade, equidade e a participação do público.

No tocante a oportunidades de inserção dos jovens, Menezes e Santos (2023), reafirmam a importância das políticas públicas ao trazer dados que expressam maior dificuldade de inserção por parte de jovens negros e pobres, mostra maiores taxas de exclusividade ao estudo, e diminuição nas taxas de jovens que só trabalham, no entanto, sinaliza que a proporção de jovens que nem trabalham e nem estudam cresce, e que essa exclusão simultânea é resultado das dificuldades estruturais e da dificuldade de acesso ao ensino.

Os textos de Silva Júnior e Mayorga (2022), Paulino, Dutra-Thome e Bendassolli (2021) e Pereira, Orellana e Aragón (2022) encontram-se discussões sobre a problemática dos jovens nem nem, que se encontram afastados tanto do trabalho quanto do estudo. Paulino et al. (2021) traz a compreensão de que é uma condição resultante de vulnerabilidades sociais e marcas da desigualdade, e os textos Silva Júnior e Mayorga (2022) e Pereira et al. (2022), se colocam de forma a criticar a expressão nem nem, atestando a característica reducionista deste termo que desvia o foco da negação cotidiana dos direitos aos jovens que enfrentam a dificuldade de inserção, pontuando a importância de uma postura de enfrentamento às desigualdades e não de moralização ou patologização.

Em congruência com a temática, Leal e Alberto (2021) trazem em sua pesquisa com jovens de um abrigo na Paraíba, apontamentos acerca dos obstáculos para a inserção desses jovens, como a defasagem escolar e a falta de clareza sobre a formação profissional, concluindo que enxerga um caminho de resolução através de uma melhor articulação entre políticas e formação destes jovens, onde as políticas precisam ser aplicadas de maneira a levar em consideração a real necessidade destes.

Acerca da percepção destes jovens em relação ao estudo e ao trabalho, Santana e Ristum (2022) compreendem que trabalho ocupa um lugar de formação, aprendizado, garantia de acesso ao consumo e construção de moral, visto também como um lugar que faz oposição ao espaço da criminalidade, sendo associado, algumas vezes, a riso e a afeto, com a consciência de que pode em alguns casos limitar o futuro, como é exemplo de uma forte valorização do trabalho infantil nas classes pobres.

Os textos sinalizam enquanto principais dificuldades as vulnerabilidades sociais e a desigualdade , apontando também a ausência de políticas públicas, que corroboram para para a manutenção desse cenário precarizado.

Eixo 2. Motivação e Subjetividade no Contexto Organizacional: A Chegada da Geração Z

Corroborando com o proposto anteriormente sobre a motivação por Martins, Abrantes e Facci, em um artigo Lima et al., (2022) elencam que os fatores de maior incentivo a motivação, são a disponibilidade de crescimento, ter um salário atrativo e poder fazer o que gosta. Tendo como público-alvo o que ele traz como geração Z, indivíduos envoltos pelo ambiente digital, fortemente conectados e imediatista, com comportamentos pragmáticos, comunicativos e inclusivos que no trabalho se mostram de maneira flexível, independente, empreendedora e que buscam sempre o crescimento rápido ao mesmo tempo que equilibra sua vida profissional e pessoal, o texto orienta sobre a necessidade uma adaptação das

organizações para receber e manejar esses funcionários.

Além disso, os artigos encontrados trazem também construções a respeito de proatividade, capital psicológico, suporte organizacional e bem-estar no trabalho. Os textos de Bento, Silva et al., (2024) e Nogueira e Oliveira (2022) dialogam entre si ao explanar sobre o capital psicológico – conjunto de recursos que o indivíduo pode desenvolver e que interagem para melhorar seu desempenho e bem-estar – e de sua importância para, de acordo com Bento et al.(2024), quando correlacionado com a produtividade potencializar a autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência dos indivíduos, e de acordo com Nogueira e Oliveira (2022), tanto as variáveis individuais (capital psicológico) quanto as contextuais (suporte psicológico) são importantes para explicar o bem-estar no trabalho.

Em adição, Pereira et al., (2024) apontam para a motivação e a satisfação como conceitos distintos, mas que se interligam, respectivamente, como um impulso para alcançar um objetivo organizacional e a resposta emocional positiva ao trabalho, ambos, essenciais para o desempenho do bem-estar no ambiente organizacional, ressaltando também a valorização de fatores intrínsecos e extrínsecos para viabilizar o objetivo esperado.

Dito isso, evidencia-se que a gestão da motivação no contexto organizacional exige uma abordagem adaptativa, considerando também como fundamental cultivar o capital psicológico dos colaboradores, aliado a um suporte organizacional consistente. Além disso, compreender a motivação como impulso para metas e a satisfação como resposta emocional positiva permite valorizar adequadamente os fatores intrínsecos e extrínsecos. Assim, ao promover um ambiente que estimule a proatividade, o desenvolvimento psicológico e o reconhecimento das particularidades geracionais, as empresas não apenas retêm talentos, mas também potencializam desempenho e qualidade de vida, consolidando uma cultura organizacional sustentável e que engaja.

Eixo 3. A Escolha Profissional, Angústia e a Configuração do Sentido do Trabalho

Dentro da temática trabalho, o texto de Méloni (2023) traz parte da angústia vivenciada por adolescentes diante da escolha profissional, em que a exigência imposta pela decisão que deve ser tomada gera ansiedade. Essa exigência que parte de um lugar social entra em conflito com a hesitação daquele indivíduo envolto por políticas educacionais focadas em desejo e gostos pessoais. O texto argumenta que, a imposição força o adolescente a confrontar seu desejo e a angústia surge, pois, escolher remetente ao questionamento de o que o outro espera dele. Por fim, compreende que a escolha profissional não é apenas uma decisão prática, mas sim algo que pode produzir tanto sofrimento, quando a saída da posição infantil.

O estudo de Costa et al., (2023) teoriza sobre qual o sentido que é atribuído ao trabalho, uma vez inserido nele, do ponto de vista de jovens aprendizes. De acordo com o colocado no texto, o trabalho traz uma representação de dignidade e distanciamento da delinquência/criminalidade, ainda pontuam também que as relações quando positivas tornam o ambiente acolhedor e saudável. Apesar do medo do desemprego estrutural no futuro e da recorrência de uma deslegitimação social dentro desses ambientes, ainda sim o trabalho é tido como uma oportunidade essencial de renda, dignidade e sobrevivência, como a porta de entrada que insere a vida social formal.

Dito isto, também é válido e importante se questionar sobre algumas problemáticas que circundam a temática de trabalho no que diz respeito aos jovens, como trazido por Ribeiro (2023), que conceitua o termo adultos emergentes e discorre sobre os impactos que tiveram no período da pós-pandemia. Grupo composto por pessoas de 18 a 29 anos que sofrem impactos como, o agravamento do desemprego, subemprego, informalidade, crise de saúde mental, descontinuidade de carreira, incerteza sobre o futuro e exclusão digital. Tornando-se um dos grupos mais impactados, com maiores dificuldades de início de carreira, medo de arriscar e comprometimento da capacidade de projetar o futuro. Como conclusão, o

texto propõe um incentivo a intervenções em orientação profissional e de carreira para esse grupo em específico.

No texto de Garcias e Kassouf (2022) busca-se compreender se o excesso de qualificação afeta negativamente a satisfação no trabalho, os resultados apresentam uma relação negativa e significativa da qualificação excessiva sobre a satisfação no trabalho, o que aponta mais uma dificuldade para a inserção e manutenção dos jovens dentro do ambiente organizacional. O estudo enfatiza que além de se sondar em políticas de inserção e incentivo à formação profissional é preciso que novas e melhores condições de trabalho sejam criadas, a fim de demandar destes jovens qualificados.

Diante do exposto, é possível concluir que a inserção dos jovens no mundo do trabalho é atravessada por múltiplos desafios. Assim, para além de políticas de incentivo à formação profissional, fazem-se necessárias intervenções em orientação de carreira e, sobretudo, a criação de condições de trabalho mais adequadas e valorizadoras, capazes de reter e dar sentido à trajetória profissional desses jovens.

Eixo 4. Modelos de Liderança e seus Impactos nos Processos de Aprendizagem e Adaptação

Santos, Porto e Borges-Andrade (2021), abordam uma revisão literária sobre a produção acerca da liderança e compara com as produções estrangeiras. Nela são apresentadas as principais divergências encontradas, como: definições que ainda focam exclusivamente no líder, predomínio dos estudos de comportamento de liderança e desenvolvimento de liderança que vão em desencontro com o trazido internacionalmente, que aborda temas emergentes como liderança compartilhada e modelos multinível, o foco em processos internacionais e contextuais. O estudo indica que a produção brasileira ainda é restrita e pouco integrada com a internacional. Alega que sem melhorias e aprimoramentos em relação à fundamentação e rigor, não haverá contribuições e avanços significativos em relação ao conhecimento sobre

liderança.

Estabelecendo um diálogo entre liderança e diferentes públicos Dejavite (2022) traz importantes pontuações a respeito da dialética entre liderança e diferentes tipos de gerações. Inicialmente o estudo traz a liderança como uma habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente pelo bem comum, segmentando ainda em carismática, transacional e transformacional. O artigo define também 4 gerações como público alvo: Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, cada uma com diferentes características, e recomenda: é preciso compreensão de diferentes posturas e condutas geracionais, a flexibilidade é imprescindível para gerir conflitos, melhorar o clima e gerar engajamento, ele também compreende que não há estilo ideal de liderança, mesmo apesar da transformacional e carismática mostrarem melhores resultados o contexto como um todo é importante para avaliar a melhor intervenção.

Os artigos de Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) e Godoy e Mendonça (2020) agregam positivamente com suas pontuações. O primeiro tenta mensurar o papel preditivo dos estilos de liderança transacional e transformacional no comportamento de aprendizagem das equipes de trabalho. Na análise foi indicado que os estilos originais não foram reproduzidos, gerando dois novos fatores: liderança positiva que estimula, dá feedback positivo e negocia a recompensa; e liderança punitiva que repreende e pune o mal desempenho. O texto conclui que a liderança explica cerca de 18,4% dos comportamentos de aprendizagem e que a liderança positiva cria ambiente favorável ao compartilhamento e a construção coletiva. Já o artigo Godoy e Mendonça (2020) buscam analisar a influência da liderança transformacional na competência adaptativa do trabalhador e identificar se a autodeterminação atua como mediadora. Ao fim da pesquisa, conclui-se que a liderança transformacional favorece tanto a autodeterminação quanto a competência adaptativa, onde a autodeterminação é essencial para que o trabalhador se adapte a novas funções, além de que a relação entre ela e a liderança só

ocorre quando o trabalhador se sente autônomo, pertencente, competente e realizado.

Para além do já posto, Dallabona, Silveira, Souza e Silva (2023) trazem ponderações importantes sobre a temática dialogando sobre a percepção de um grupo de trabalhadores sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho. O estudo indica que os estilos de liderança mais percebidos são o transacional visto como conservadores, focados em resultados, regras e o transformacional que inspira respeito, promove cooperação e se preocupa com os liderados. Em satisfação, os trabalhadores se mostram contentes com o relacionamento com superiores e a comunicação, mas não totalmente satisfeitos com benefícios oferecidos. Na motivação, sentem que suas necessidades básicas são supridas, porém não se sentem totalmente motivados apenas pelo salário. No desempenho, acreditam ter boa quantidade e eficiência no trabalho, mas não se sentem recompensados.

Sintetizando o que foi trazido pelos autores, evidencia-se que a produção brasileira sobre liderança ainda carece de maior integração com as tendências internacionais. No entanto, os estudos nacionais apontam caminhos consistentes: a liderança positiva mostra-se mais eficaz para a aprendizagem em equipe do que a liderança punitiva, o estilo transformacional favorece a autodeterminação e a competência adaptativa do trabalhador e a gestão de diferentes gerações exige flexibilidade, pois não há um estilo ideal universal. Por fim, ainda que os trabalhadores se sintam satisfeitos com o relacionamento com superiores e com sua própria eficiência, a insatisfação com recompensas e a percepção de que o salário não é totalmente motivador indicam que a liderança, sozinha, não sustenta o engajamento.

5 Considerações Finais

Com base na fundamentação teórica e na construção estabelecida na discussão dos textos, é possível chegar às seguintes conclusões:

A liderança exerce papel central na motivação dos jovens trabalhadores, a literatura abordada confirma que diferentes posturas de liderança (autoritária, democrática e

laissez-faire) impactam diretamente o engajamento, a satisfação e a permanência dos desses jovens no ambiente organizacional. Lideranças que reconhecem o esforço individual, estimulam a autonomia, oferecem feedback positivo e promovem o crescimento profissional são as mais eficazes para despertar a motivação intrínseca, alinhando-se aos fatores motivacionais da Teoria Bifatorial de Herzberg. Para a juventude trabalhadora, aspectos como reconhecimento, possibilidade de aprendizado, senso de propósito, responsabilidade e perspectivas de crescimento profissional tem um peso significativo.

O trabalho é parte do desenvolvimento psíquico, considerando a psicologia histórico-cultural de Vygotsky o trabalho atua como um ponto de direcionamento, ou seja, estrutura a formação da personalidade, a identidade profissional e a inserção social. Portanto, a forma como o jovem é liderado influencia não apenas seu desempenho imediato, mas todo o seu processo de desenvolvimento humano.

Desigualdades estruturais agravam os desafios enfrentados, a discussão evidenciou que muitos jovens enfrentam vínculos precários, alta rotatividade, desemprego, subemprego e o fenômeno “nem-nem” (nem estudam, nem trabalham), todas, condições advindas de vulnerabilidades sociais, raciais e econômicas, e não de características individuais. Políticas públicas articuladas e intervenções em orientação profissional são essenciais para romper esse ciclo.

Quanto ao intuito da finalização da pesquisa almeja-se oferecer um ponto de partida para compreender como as práticas de liderança podem fortalecer ou fragilizar o desenvolvimento psíquico e a permanência do jovem no trabalho. A pesquisa buscou, sobretudo, evidenciar que a motivação não é um atributo individual isolado, mas um fator relacional, situado e condicionado

Entre as dificuldades e empecilhos da pesquisa, destacam-se a escassez de produções que articulem juventude, liderança, motivação e trabalho e a complexidade de abordar

desigualdades estruturais sem generalizações e com olhar crítico a respeito da complexidade social. Para pesquisas futuras, sugerem-se investigações empíricas que escutem diretamente jovens de diferentes setores sobre sua vivência de estilos de liderança; estudos que relacionem liderança com rotatividade e adoecimento, políticas públicas que considerem a liderança como variável de intervenção e análises interseccionais (raça, gênero, classe, território) que aprofundem como os empecilhos estruturais se manifestam e trazem impacto na relação entre liderança e motivação juvenil.

6. Referências

Alberto, M. de F. P., Pessoa, M. C. B., Costa, C. S. da S., Silva, E. B. F. de L., & Amorim, T. R. de S. (s.d.). Construção de projeto de vida de jovens: desafios para atuação profissional no contexto da socioeducação.

Andrade-Vieira, R. de, & Puente-Palacios, K. E. (2023). O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho.

Bento, A., Silva, N., Pais, L., & Santos, N. R. dos. (2024). Determinantes da Proatividade e do Capital Psicológico: Fatores Individuais e Organizacionais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *44*, e259204. https://doi.org/10.1590/1982-3703003259204

Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba*.

Cabral, J. R., Lunardi, M. A., Horz, V., & Pereira, P. H. D. S. M. (2025). Estilo de liderança, sistema de medição de desempenho habilitante, atitudes gerenciais e desempenho gerencial: uma análise com métodos mistos. *Cadernos EBAPE.BR*, *23*(3), e2024–0103. https://doi.org/10.1590/1679-395120240103

Cardoso, G., & Hermeto, A. (2021). Detalhando o perfil de atividade dos jovens brasileiros que não estudam nem trabalham: o papel da busca por trabalho e dos afazeres

domésticos. *Revista Brasileira de Estudos de População*, *38*, e0164. https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0164

Costa, C., & Wahba, L. L. (s.d.). O rito de passagem do jovem aprendiz: uma leitura junguiana.

Costa, S. D. M., Barbosa, J. K. D., Rezende, A. F., & Paiva, K. C. M. de. (2023). Os Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Jovens.

Cupertino, P. H. de S., & Souza, I. H. de. (s.d.). Jovens, educação e trabalho.

Dallabona, L. F., Silveira, B. M., Souza, K. G. C. De, & Silva, J. R. G. Da. (2023). Percepção dos empregados de empresas do comércio de presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho.

de Moraes Wyse, R. (2018). Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, *22*(36), 134-141.

Dejavite, L. C. (2022). Desafios e impactos da liderança na gestão da diversidade de gerações na administração das organizações públicas.

Dupim, J. O. (s.d.). Qualidade em serviços de saúde, liderança e motivação: uma correlação histórica.

Garcias, M. de O., & Kassouf, A. L. (2022). Efeito da qualificação adequada sobre a satisfação profissional dos jovens brasileiros. *Economia e Sociedade*, *31*(2), 439–457. https://doi.org/10.1590/1982-3533.2022v31n2art08

Godoy, M. T. T. D., & Mendonça, H. (2020). Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*(spe), 742–756. https://doi.org/10.1590/1679-395120190147

Gonçalves Neto, J. M. (2024). Escala de Satisfação no Trabalho: Comparação entre Três Modelos Estruturais. *Psico-usf*, *29*, e265881. https://doi.org/10.1590/1413-827120242901e265881

Leal, N. S. B., & Alberto, M. de F. P. (2021). Política de acolhimento e juventude: a problemática da inserção na formação profissional.

Lima, E. T., Boniolo, M. C., Silva, T. de C. M. e, & Oliveira, M. A. de. (2022). Geração z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações.

Martins, L. M., Abrantes, A. A., & Facci, M. G. D. (Orgs.). (2020). *Periodização histórico-cultural do desenvolvimento psíquico: do nascimento à velhice* (2ª ed.). Autores Associados.

Méloni, D. (2023). O Real à prova, um momento decisivo de orientação para o futuro.

Menezes, V. M. O. de, & Santos, R. S. dos. (2023). Juventude, educação e trabalho no Brasil (2012-2022). *Tempo Social, 35*(3), 137-160. https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2023.215306

Nazzari, R. K., & Silva, M. R. R. da. (s.d.). mercado de trabalho dos jovens no Brasil.

Nogueira, A. P. S., & Oliveira, Á. de F. (2022). Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho.

Paulino, D. de S., Dutra-Thomé, L., & Bendassolli, P. F. (2021). Adultez e o fenômeno nem-nem: gênero, educação e mercado de trabalho.

Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (s.d.). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z.

Pereira, A., Silva, L. D. da, & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional.

Pereira, N. T., Orellana, V. D. S. Q., & Aragón, J. A. O. (2022). Duração do desemprego do jovem brasileiro. *Revista Brasileira de Economia*, *76*(3), 396–423. https://doi.org/10.5935/0034-7140.20220017

Pires, A. T., Senkevics, A. S., & Sposito, M. P. (2026). Jovens, educação e trabalho no brasil: desigualdades combinadas de gênero, raça e classe. *Cadernos CEDES*, *46*, e297617.

https://doi.org/10.1590/CC297617

Ribeiro, M. A. (2023). Importância do estudo das construções de carreira de adultos(as) emergentes no pós-pandemia: revisão narrativa e agenda de pesquisa para a orientação profissional e de carreira.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Liderança carismática e liderança transformacional. In Comportamento organizacional (Cap. 12, pp. 371-377).

Santana, R. R. C., & Ristum, M. (2022). Os sentidos de trabalho e escola construídos por adolescentes trabalhadores.

Santos, C. A. R. dos, Pereira, L. P., Alves, C. S. C., & Ando, E. Y. S. (s.d.). Encontro de gerações no ambiente de trabalho: a percepção de colaboradores da geração z sobre o papel dos líderes na resolução dos conflitos geracionais.

Santos, M. M. dos, Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira.

Silva Júnior, P. R. da, & Mayorga, C. (2022). Jovem Nem Nem: Questionamentos a partir de Pesquisas sobre Juventude e Experiências de Jovens Pobres.

Silva, R. S., & Silva, V. R. (2011). Política Nacional de Juventude: trajetória e desafios. *Caderno CRH*, *24*(63), 663–678.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed.). Grupo A.