

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
FATEC PROFESSOR JESSEN VIDAL**

**GUSTAVO JACQUES LEAL DOS SANTOS
MARIANA GARCIA MARTINS**

**O PAPEL DO GESTOR NA MITIGAÇÃO DO EFEITO
DUNNING-KRUGER NA GERAÇÃO DOS NATIVOS
DIGITAIS**

São José dos Campos
2025

**GUSTAVO JACQUES LEAL DOS SANTOS
MARIANA GARCIA MARTINS**

**O PAPEL DO GESTOR NA MITIGAÇÃO DO EFEITO
DUNNING-KRUGER NA GERAÇÃO DOS NATIVOS
DIGITAIS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

**Orientador: Professora Esp. Cássia Cristina Bordini Cintra
Coorientador: Professor Dr. Roque Antônio de Moura**

São José dos Campos
2025

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Divisão de Informação e Documentação

DOS SANTOS, Gustavo Jacques Leal
MARTINS, Mariana Garcia
O papel do gestor na mitigação do Efeito Dunning-Kruger na geração dos nativos digitais.
São José dos Campos, 2025.
44f.

Trabalho de Graduação – Curso de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial.
FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal, 2025.
Orientador: Professora Esp. Cássia Cristina Bordini Cintra.
Coorientador: Professor Dr. Roque Antônio de Moura.

1. Conhecimentos. 2. Gestor. 3. Superestimação. I. Faculdade de Tecnologia. FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal. Divisão de Informação e Documentação. II. O Papel do Gestor na Mitigação do Efeito Dunning-Kruger na Geração dos Nativos Digitais.

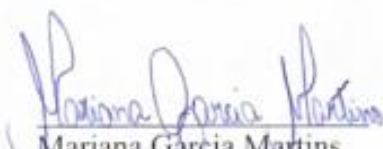
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

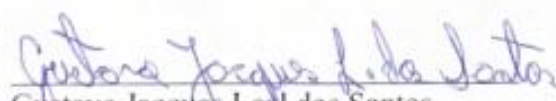
DOS SANTOS, Gustavo Jacques Leal; MARTINS, Mariana Garcia. **O Papel do Gestor na Mitigação do Efeito Dunning-Kruger na Geração dos Nativos Digitais**. 2025. 44f. Trabalho de Graduação - FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME(S) DO(S) AUTOR(ES): Gustavo Jacques Leal dos Santos; Mariana Garcia Martins
TÍTULO DO TRABALHO: O Papel do Gestor na Mitigação do Efeito Dunning-Kruger na Geração dos Nativos Digitais.
TIPO DO TRABALHO/ANO: Trabalho de Graduação/2025.

É concedida à FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal permissão para reproduzir cópias deste Trabalho e para emprestar ou vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste Trabalho pode ser reproduzida sem a autorização do autor.


Mariana Garcia Martins
01208-000, São José dos Campos – SP


Gustavo Jacques Leal dos Santos
01208-000, São José dos Campos – SP

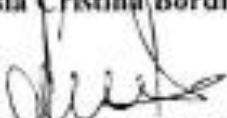
**GUSTAVO JACQUES LEAL DOS SANTOS
MARIANA GARCIA MARTINS**

**O PAPEL DO GESTOR NA MITIGAÇÃO DO EFEITO
DUNNING-KRUGER NA GERAÇÃO DOS NATIVOS
DIGITAIS**

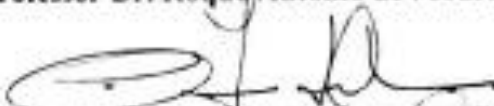
Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de São José dos
Campos, como parte dos requisitos
necessários para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão da Produção
Industrial.



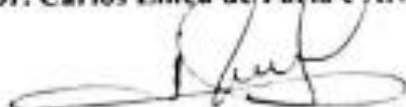
Professora Esp. Cássia Cristina Bordini Cintra – FATEC São José dos Campos



Professor Dr. Roque Antônio de Moura – FATEC São José dos Campos



Professor Dr. Carlos Lineu de Faria e Alves – FATEC São José dos Campos



Professor Me. Cicero Soares da Silva – FATEC São José dos Campos

01 / 12 / 2025.

DATA DA APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Aos nossos familiares que sempre estiveram ao nosso lado, oferecendo apoio incondicional, amor e incentivo ao nosso crescimento pessoal e profissional. Seus conselhos, compreensão e presença constante foram fundamentais ao longo dessa jornada.

À Professora Cássia Cristina Bordini Cintra nossa sincera gratidão pela orientação atenciosa, pela dedicação e pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos. Sua escuta e suas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Roque Antônio de Moura agradecemos pelo apoio constante, pela disponibilidade e pelo estímulo intelectual, que tanto nos motivaram a seguir firmes na nossa trajetória.

Ao Professor Jorge Tadao Matsushima nosso reconhecimento pela orientação precisa e pela contribuição na estruturação deste trabalho, que nos permitiu construir uma base sólida para apresentar nossos resultados com clareza e coerência.

Aos Professores e Funcionários da FATEC Professor Jessen Vidal que, com empenho e dedicação, contribuíram significativamente para a nossa formação acadêmica, oferecendo não apenas conhecimento técnico, mas também valores que levaremos para a vida.

Por fim, aos amigos que estiveram conosco ao longo dessa trajetória, seja por meio de palavras de incentivo, trocas de experiências ou apoio nos momentos de dificuldade: nosso muito obrigado. Cada um, à sua maneira, contribuiu para o nosso crescimento e fortalecimento profissional.

Gratidão a todos que fizeram parte desta caminhada.

“A ignorância gera mais confiança do que o conhecimento: são os que sabem pouco, e não os que sabem muito, que afirmam de forma categórica que este ou aquele problema nunca será resolvido pela ciência.”

Charles Darwin

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar a manifestação do Efeito Dunning-Kruger (fenômeno psicológico que descreve a tendência de indivíduos com pouco conhecimento superestimarem suas próprias competências) entre profissionais que cresceram imersos em ferramentas digitais. Parte-se da premissa de que a familiaridade dos nativos digitais com ferramentas tecnológicas e o acesso facilitado à informação podem levá-los a confundir habilidades técnicas superficiais com conhecimento aprofundado, o que distorce sua autopercepção no ambiente corporativo. A pesquisa foi conduzida com profissionais e gestores da área de engenharia e buscou compreender de que forma o Efeito Dunning-Kruger se manifesta nesse contexto e quais são as implicações para a gestão de equipes. Os resultados obtidos validaram a hipótese central do estudo, ao evidenciar a superestimação de competência entre os jovens profissionais e revelar a dificuldade dos gestores em equilibrar a elevada autoconfiança desses colaboradores com a necessidade de assegurar a qualidade da entrega das demandas. Portanto, o estudo destaca o papel do gestor como agente mitigador essencial do Efeito Dunning-Kruger no ambiente organizacional. Entre as estratégias propostas, ressalta-se a implementação de um sistema de feedback contínuo sustentado por métricas de desempenho objetivas, que permita alinhar a autopercepção dos profissionais ao seu desempenho real. Por fim, defende-se a importância de promover a reflexão crítica e a transformação do excesso de confiança característico dessa geração em um impulso positivo para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional.

Palavras-Chave: Conhecimentos; Gestor; Superestimação.

ABSTRACT

This study investigates the presence of the Dunning-Kruger Effect (a psychological phenomenon describing the tendency of individuals with limited knowledge to overestimate their own abilities) among professionals who grew up immersed in digital technologies. The research is based on the premise that digital natives' familiarity with technological tools and easy access to information may lead them to confuse superficial technical skills with in-depth knowledge, thereby distorting their self-perception in the corporate environment. The study was conducted with professionals and managers in the engineering field, seeking to understand how the Dunning-Kruger Effect manifests in this context and what implications it has for team management. The results validated the central hypothesis, revealing a tendency among younger professionals to overestimate their competence and highlighting the challenge faced by managers in balancing these employees' high self-confidence with the need to ensure the quality and consistency of deliverables. Consequently, the study identifies managers as essential mitigating agents of the Dunning-Kruger Effect in organizational settings. Among the proposed strategies, the research emphasizes the implementation of continuous feedback systems supported by objective performance metrics, enabling professionals to align their self-perception with actual performance. Finally, the study advocates for fostering critical reflection and transforming this generation's characteristic overconfidence into a positive drive for continuous learning and professional development.

Keywords: Skills; Manager; Overestimation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Introdução aos entrevistados – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.....	20
Figura 2 - Introdução aos entrevistados - Gestores.	21
Figura 3 - Geração dos Entrevistados – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.....	22
Figura 4 – Autoconfiança e Vantagem Digital – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.	23
Figura 5 - Superestimação da Capacidade de Aprendizagem – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.	24
Figura 6 - Autopercepção de Erros em relação a colegas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.	25
Figura 7 - Autopercepção de Competência em relação a colegas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.	25
Figura 8 - Subestimação de tarefas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.....	26
Figura 9 - Pesquisas Digitais X Treinamentos Formais – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.	26
Figura 10 - Frequência de Pesquisas Digitais – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.....	27
Figura 11 - Autonomia Digital – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.	27
Figura 12 - Utilização de IA para respostas rápidas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.	28
Figura 13 - Geração dos Entrevistados – Gestores da Área de Engenharia.	28
Figura 14 - Percepção de Superestimação de profissionais jovens – Gestores da Área de Engenharia.	29
Figura 15 - Percepção de Qualidade da Informação de profissionais experientes – Gestores da Área de Engenharia.	30
Figura 16 - Intervenção no Excesso de Confiança dos profissionais jovens – Gestores da Área de Engenharia.	30
Figura 17 - Necessidade de Estratégias na Gestão de Equipes Multigeracionais – Gestores da Área de Engenharia.	31
Figura 18 - Necessidade de Estratégias na Gestão de Profissionais Jovens – Gestores da Área de Engenharia.	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de características das gerações no ambiente de trabalho. 16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral	13
1.2 Objetivos Específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	18
3.1 Abordagem Metodológica	18
3.2 Procedimentos de Pesquisa.....	18
3.3 Delimitação da Pesquisa	19
3.4 Elaboração da Coleta de Dados	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
4.1 Percepção de Competência nas Gerações de Profissionais de Engenharia	22
4.2 Perspectivas Gerenciais e Dinâmica Intergeracional no Ambiente de Trabalho.....	28
4.3 Estratégias de Validação e Intervenção	32
5 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXO A – QUESTIONÁRIOS	39

1 INTRODUÇÃO

No final dos anos 90, os professores, psicólogos e pesquisadores David Dunning e Justin Kruger, da Universidade Cornell, nos Estados Unidos, conduziram um estudo que revelou um fenômeno psicológico importante: o Efeito Dunning-Kruger. O estudo foi motivado por um caso curioso ocorrido envolvendo um homem, McArthur Wheeler, que assaltou dois bancos acreditando que ao passar suco de limão no rosto ele não seria identificado pelas câmeras de segurança. Baseado em uma compreensão equivocada da química do limão, ele acreditava que ao colocar suco de limão no rosto não seria identificado, pois isso o tornaria invisível (Dunning; Kruger, 1999).

Intrigados com o ocorrido, Dunning e Kruger decidiram investigar os fatores psicológicos que levaram McArthur a acreditar que o suco de limão o deixava invisível. Por meio de pesquisas, eles identificaram que as pessoas com baixo conhecimento e habilidades em uma área tendem a superestimar suas próprias habilidades, enquanto aqueles com mais experiência ou conhecimento frequentemente subestimam suas habilidades. Esse efeito psicológico, demonstrado por meio de testes de autoavaliação, revelou que as pessoas com desempenho inferior acreditavam estar acima da média, o que evidenciou a lacuna entre autopercepção *versus* desempenho real (Dunning; Kruger, 1999).

Considerando o momento global atual, o estudo de Dunning e Kruger pode ajudar a compreender esse efeito psicológico humano comum diante do acesso rápido a informação, especialmente com o avanço da internet. Com essa facilidade, as pessoas confundem o simples acesso à informação com domínio ou conhecimento aprofundado de um assunto, criando a falsa sensação de competência. Esse fenômeno pode ser observado nas gerações digitais, que crescem em um ambiente tecnológico e estão cada vez mais imersas em grandes quantidades de informações imediatas, o que pode ocasionar a tendência de superestimação das próprias habilidades.

Nesse cenário, esse contexto também reflete no ambiente corporativo, onde a percepção distorcida sobre as próprias habilidades pode impactar a realização de tarefas de forma eficiente, de modo a prejudicar o desempenho individual e coletivo. A gestão de equipes, especialmente das mais jovens, exige estratégias eficazes por parte dos gestores para alinhar o acesso à informação com os objetivos e resultados da organização. Desse modo, a escolha do estudo de Dunning e Kruger como base para este trabalho se justifica pela relevância do fenômeno no contexto atual, em que a liderança, especialmente das novas gerações, enfrenta dificuldades em mitigar essas reais limitações.

Assim sendo, investigar a relação entre o Efeito Dunning-Kruger e o desempenho no ambiente de trabalho proporciona uma compreensão mais profunda sobre como esse efeito psicológico pode impactar as organizações, especialmente ao lidar com equipes jovens e imersas em um universo digital. Torna-se necessário compreender de que forma o gestor pode mitigar esse efeito, mediar expectativas e fomentar a cultura do aprendizado. Este trabalho visa propor estratégias de desenvolvimento contínuo, como feedbacks estruturados e espaços de reflexão como caminho para alinhar as expectativas dos profissionais às necessidades reais da organização. Dessa forma, espera-se que este estudo, por meio de métodos qualitativos e quantitativos, contribua para a superação de desafios enfrentados pelos gestores ao lidar com as novas gerações de trabalhadores, propondo práticas para aprimorar a gestão de equipes.

Portanto, este estudo está estruturado em cinco seções. Após este capítulo de introdução, o capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, ao discutir o Efeito Dunning-Kruger, as diferenças geracionais e os conceitos de competência no contexto organizacional. O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, os instrumentos de pesquisa e a delimitação do estudo. Em seguida, o capítulo 4 expõe e analisa os resultados obtidos para compreender a manifestação do fenômeno entre os nativos digitais e as percepções dos gestores. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões, destacando contribuições práticas para a gestão e sugerindo caminhos para pesquisas futuras.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é a investigação científica para relacionar o impacto do Efeito Dunning-Kruger em profissionais das gerações dos nativos digitais. Além disso, propor recomendações e estratégias para gestores em relação à gestão e mitigação do impacto desse efeito no desempenho de equipes.

1.2 Objetivos Específicos

Para a consecução deste objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos:

- Investigar, com engenheiros e estudantes de engenharia, a relação entre o uso de tecnologias digitais e o ambiente de trabalho;
- Verificar as percepções de gestores em relação aos profissionais mais jovens;
- Propor recomendações para gestores na mitigação do impacto do Efeito Dunning-Kruger no desempenho de equipes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Efeito Dunning-Kruger, um fenômeno cognitivo descrito pelos psicólogos David Dunning e Justin Kruger em 1999, é um conceito que ilustra uma das mais curiosas características do comportamento humano. Esse efeito descreve a tendência de indivíduos com pouca habilidade ou conhecimento em uma determinada área superestimarem suas próprias competências. Em contrapartida, aqueles que detêm maior conhecimento frequentemente têm uma visão mais realista de suas próprias habilidades, podendo até mesmo subestimá-las. Este viés cognitivo foi identificado em diversos contextos, sendo especialmente relevante no ambiente corporativo, onde pode impactar negativamente o desempenho de equipes e a interação entre membros e gestores.

O estudo original realizado por Kruger e Dunning (1999) demonstrou que indivíduos com pouca habilidade em tarefas específicas, devido à falta de conhecimento na área, são incapazes de perceber a complexidade do que precisam realizar e, portanto, acabam superestimando suas habilidades. Por outro lado, pessoas com maior conhecimento reconhecem as dificuldades envolvidas em tarefas complexas, sendo mais modestas na avaliação de suas próprias capacidades. Essa diferença de percepção pode afetar não apenas o desempenho individual, mas também a dinâmica de grupos e a eficácia organizacional.

Considerando o momento global atual, com o avanço tecnológico e o fácil acesso à informação, o Efeito Dunning-Kruger foi ampliado, especialmente entre as gerações mais jovens, como a geração Z e a geração Alfa. Essas gerações foram expostas desde cedo à internet, redes sociais e ferramentas digitais. Essa imersão constante em ambientes virtuais facilita o acesso rápido a uma imensidão de informações, mas não necessariamente à compreensão ou aplicação efetiva desse conteúdo. Conforme argumenta Nicholas Carr (2011), o excesso de estímulos e a superficialidade da leitura digital afetam negativamente a profundidade do raciocínio e o desenvolvimento da concentração.

O cenário se agrava quando se considera que a familiaridade tecnológica dos nativos digitais frequentemente é confundida com competência técnica. É comum observar jovens profissionais que, por dominarem bem as interfaces digitais, acreditam dominar o conteúdo por trás das ferramentas. Essa confusão entre usabilidade e conhecimento aprofundado reforça os mecanismos do Efeito Dunning-Kruger no ambiente corporativo. Conforme estudos de Przybylski e Weinstein (2017), o uso intenso de telas está associado a efeitos negativos sobre o bem-estar psicológico. Com base nisso, pode-se inferir que esse padrão

também favoreça percepções distorcidas de eficácia pessoal, especialmente em ambientes digitais.

A sobreposição entre “acesso à informação” e “conhecimento” é um ponto central. Enquanto a primeira se refere à capacidade de encontrar dados com facilidade, a segunda implica análise crítica, contextualização e domínio conceitual. Essa distinção nem sempre está clara para os nativos digitais, que cresceram em um ambiente onde tutoriais substituem o estudo formal e respostas rápidas são priorizadas em detrimento da reflexão aprofundada. Seguindo argumentos de Carr (2011), o uso intenso da internet tende a tornar rápida a decodificação de informações, mas não necessariamente mais profundos ou reflexivos os pensamentos.

No contexto corporativo, isso pode levar a descompassos entre a autopercepção do colaborador e sua entrega real. A discrepância entre confiança e competência se manifesta, muitas vezes, em dificuldades para receber feedbacks, resistências ao aprendizado contínuo e conflitos na dinâmica de equipes intergeracionais. Dunning (2011) reforça que a autoconfiança mal calibrada não apenas compromete o desempenho individual, mas afeta o coletivo, criando ruídos e desalinhamentos nas relações de trabalho.

Outro aspecto relevante nesse debate é a distinção entre habilidades e competências, conceitos frequentemente utilizados como sinônimos, mas que possuem diferenças conceituais importantes, nas quais habilidades são capacidades adquiridas por meio da prática e do desenvolvimento de determinada tarefa, enquanto competências englobam um conjunto mais amplo que integra conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, uma pessoa pode ser habilidosa em operar um software, por exemplo, sem necessariamente compreender o processo como um todo ou ter a competência para tomar decisões a partir dos dados gerados por ele.

Essa distinção é fundamental para compreender os limites do saber técnico quando dissociado do saber estratégico e analítico. Como aponta Fleury e Fleury (2001), competência não se resume à execução de tarefas, mas envolve a mobilização de recursos cognitivos e afetivos em contextos diversos e complexos. O colaborador competente é aquele que sabe aplicar seus conhecimentos de forma eficaz, adaptando-se às exigências do ambiente e aprendendo continuamente com a experiência.

É nesse ponto que o Efeito Dunning-Kruger se insere de maneira crítica. Acreditar-se competente apenas por possuir uma habilidade técnica é um dos gatilhos mais recorrentes do viés de superestimação. Especialmente em ambientes digitalizados, onde o domínio de ferramentas é valorizado, pode haver uma tendência à sobrevalorização da habilidade

operacional em detrimento da competência estratégica. Essa sobrevalorização compromete a evolução do indivíduo e pode dificultar processos de desenvolvimento profissional.

O contraste entre gerações também contribui para reforçar ou neutralizar esse fenômeno. É importante observar como as diferenças entre gerações influenciam o comportamento nas organizações. Isso porque, ao longo do tempo, grupos distintos foram moldando valores e expectativas próprios, algo que Mannheim (1952) já discutia ao relacionar contexto histórico e formação de mentalidades. Mais tarde, Strauss e Howe (1991) aprofundaram essa compreensão, mostrando que cada geração desenvolve maneiras próprias de interpretar o mundo e de se posicionar diante do trabalho. No dia a dia das empresas, esse contraste aparece em vários detalhes, desde a forma como cada grupo lida com hierarquia até a maneira como prefere aprender, pedir ajuda ou receber orientação. De modo geral, Millennials e integrantes da Geração Z costumam demonstrar mais intimidade com tecnologia, esperam respostas rápidas e valorizam atividades que tenham algum propósito claro. Esses fatores acabam influenciando também como percebem suas próprias capacidades. O Quadro 1 apresenta um resumo de características das gerações no ambiente de trabalho.

Quadro 1 - Síntese de características das gerações no ambiente de trabalho.

Geração	Principais características no ambiente de trabalho
Baby Boomer (nascidos entre 1946 a 1964)	Apresentam características de estabilidade, disciplina e rigidez.
Geração X (nascidos entre 1965 e 1980)	Apresentam características de independência, compromisso e autoconfiança.
Millennials (nascidos entre 1981 e 1996)	Apresentam características de competitividade, individualismo e flexibilidade.
Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010)	Apresentam características de imediatismo, autonomia e autenticidade.

Fonte: Próprios autores (2025).

Esse contraste gera tensões intergeracionais no ambiente de trabalho, especialmente quando gestores mais experientes lidam com equipes jovens cuja autopercepção não condiz com sua real capacidade de entrega. A psicologia organizacional ajuda a entender melhor esse conjunto de fenômenos porque investiga os elementos internos e externos que moldam o comportamento profissional. Uma das teorias essenciais nesse campo é a da autoeficácia,

proposta por Bandura (1977). O autor explica que a percepção de capacidade pessoal surge de experiências anteriores, dos feedbacks recebidos, da observação de outras pessoas e das crenças internas que cada um constrói sobre seu desempenho. Quando essa teoria é colocada ao lado das diferenças geracionais e do ambiente digital, que muitas vezes acelera avaliações superficiais, percebe-se que algumas pessoas podem superestimar suas habilidades. Essa distorção entre percepção e realidade de entrega ajuda a esclarecer manifestações do Efeito Dunning-Kruger. Assim, a psicologia organizacional não só aponta porque esse excesso de confiança aparece, mas também mostra como processos sociais e cognitivos alimentam essa percepção distorcida.

O reconhecimento das próprias limitações, nesse sentido, torna-se uma habilidade essencial para o amadurecimento profissional. Como destaca Hackman (2002), equipes de alto desempenho são aquelas capazes de fazer avaliações realistas de si mesmas, promovendo ciclos de aprendizagem constantes a partir da identificação de erros e da correção coletiva.

Outro ponto de desdobramento na discussão é o papel da linguagem na autopercepção de competência. Stone, Patton e Heen (2021), ao analisarem os padrões de conversas difíceis, observaram que muitas vezes o problema não está apenas no conteúdo das mensagens, mas na forma como os interlocutores constroem significados. A forma como um feedback é recebido, por exemplo, depende menos da intenção do emissor e mais da capacidade do receptor em compreender e refletir sobre seu próprio comportamento, algo diretamente afetado pelo viés de superestimação.

Em síntese, o Efeito Dunning-Kruger transcende a psicologia individual e se apresenta como um fenômeno coletivo, relacional e geracional. Sua manifestação nas gerações digitais impõe novos desafios à gestão contemporânea, especialmente em contextos nos quais a velocidade da informação pode ser confundida com profundidade de conhecimento. Ao distinguir com clareza os conceitos de habilidade e competência, compreende-se que o desenvolvimento profissional exige muito mais do que domínio técnico: requer também maturidade cognitiva, escuta ativa e disposição para aprender com o outro. Quando o profissional, especialmente os mais jovens, não tem clareza do que se espera dele, é comum que confunda intenção com entrega ou habilidade com potencial imaginado. Para reduzir esse ruído, práticas como Feedback 360°, checkpoints ao longo das atividades e discussões abertas sobre as soluções propostas tornam o processo mais transparente e facilitam a aproximação entre a percepção que o indivíduo tem de si e sua performance real, contribuindo para um desenvolvimento profissional mais consistente.

3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

3.1 Abordagem Metodológica

Este trabalho adota uma abordagem mista, quantitativa por meio de cálculos simples de comparação de dados e qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, uma vez que busca não apenas compreender o fenômeno do Efeito Dunning-Kruger nos profissionais da geração dos nativos digitais, mas também propor recomendações para gestores na mitigação desse efeito no desempenho de equipes.

O caráter descritivo se justifica por procurar registrar e analisar o uso da tecnologia no ambiente de trabalho na geração dos nativos digitais e a percepção dos gestores em relação aos profissionais mais jovens. O caráter exploratório se justifica porque se trata de um campo pouco estudado, considerando a especificidade do Efeito Dunning-Kruger aplicado no ambiente laboral.

Optou-se por uma metodologia mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. A dimensão quantitativa é necessária para captar padrões gerais de percepção, confiança e desempenho entre os entrevistados, profissionais no ramo da engenharia, permitindo comparações estruturadas. Já a dimensão qualitativa é fundamental para compreender nuances e contextos subjetivos que números isolados não conseguem explicar.

3.2 Procedimentos de Pesquisa

A presente pesquisa foi conduzida por meio de três procedimentos principais: o levantamento bibliográfico, a coleta de dados empíricos e a análise dos dados. Os procedimentos visam oferecer uma visão ampla e detalhada sobre a manifestação do Efeito Dunning-Kruger no ambiente corporativo, com foco nos nativos digitais e no papel dos gestores.

A primeira etapa, de natureza teórica, consiste na pesquisa bibliográfica, com o objetivo de reunir, selecionar e analisar criticamente a produção científica existente relacionada ao tema. Esta etapa foi essencial para embasar conceitualmente o estudo, delimitar as contribuições teóricas e justificar a realização da investigação prática. O critério de seleção das fontes foi a relevância, atualidade e aderência ao tema.

A segunda etapa, de natureza empírica e complementar, se refere à aplicação de questionários a profissionais do ramo da engenharia, estudantes de engenharia e gestores. Essa coleta visa identificar percepções de competência, uso de ferramentas tecnológicas no ambiente laboral e percepções de gestores diante das novas gerações.

A amostragem adotada foi composta por participantes selecionados devido à sua vivência direta no ambiente corporativo e contato com tecnologias digitais. Ao todo, a amostra final contou com 22 engenheiros/estudantes e 10 gestores da área de engenharia de uma indústria do ramo vidreiro.

Para garantir rigor metodológico e replicabilidade, todos os instrumentos de coleta estão padronizados, contendo explicação inicial, orientações e questões previamente testadas.

Os dados coletados nessa etapa foram tratados para quantificar padrões e para a análise de conteúdo a fim de realizar discussões e levantar resultados sobre o tema proposto. Adicionalmente, será garantido o sigilo e anonimato dos participantes, respeitando os princípios éticos da pesquisa científica.

3.3 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa está delimitada ao contexto organizacional corporativo, com ênfase no campo da engenharia porque a área é fortemente impactada pelo avanço tecnológico, exigindo constante atualização.

Além disso, a pesquisa não contou somente com a participação de profissionais da nova geração e foi oferecida a diferentes níveis de experiência, divididos em quatro grupos: geração Baby Boomers, geração X, geração Millennials e geração Z. Também, foi realizado um questionário com gestores para analisar as percepções dos gestores em relação aos profissionais jovens.

3.4 Elaboração da Coleta de Dados

Os questionários foram desenvolvidos na plataforma Google Forms, um criador de questionário online. Para mensuração, utilizou-se questões de múltipla escolha, questões dissertativas e questões de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente).

Os questionários continham uma introdução descritiva do tema para ambientação dos entrevistados, ilustradas nas Figuras 1 e 2.

Figura 1 - Introdução aos entrevistados – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.

O PAPEL DO GESTOR NA MITIGAÇÃO DO EFEITO DUNNING-KRUGER NA GERAÇÃO DOS NATIVOS DIGITAIS

Este questionário será aplicado a **engenheiros e estudantes de engenharia** e integra um Trabalho de Graduação, que visa compreender como diferentes gerações percebem suas competências no ambiente de trabalho. O objetivo é analisar como a experiência profissional e o acesso às tecnologias digitais influenciam a autopercepção de conhecimento, confiança e tomada de decisão.

Para este trabalho consideramos como tecnologias digitais todos os programas, aplicativos e dispositivos que usamos para realizar tarefas no ambiente digital, tanto no trabalho quanto nos estudos.

Não existem respostas certas ou erradas. A sua opinião é importante para nós.

**As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, de forma confidencial e anônima.

* Indica uma pergunta obrigatória

Fonte: Próprios autores (2025).

Figura 2 - Introdução aos entrevistados - Gestores.

O PAPEL DO GESTOR NA MITIGAÇÃO DO EFEITO DUNNING-KRUGER NA GERAÇÃO DOS NATIVOS DIGITAIS

Este questionário será aplicado a **gestores da área de engenharia** e integra um Trabalho de Graduação, que visa compreender como diferentes gerações percebem suas competências no ambiente de trabalho. O objetivo é analisar como a experiência profissional e o acesso às tecnologias digitais influenciam a autopercepção de conhecimento, confiança e tomada de decisão.

Para este trabalho consideramos como tecnologias digitais todos os programas, aplicativos e dispositivos que usamos para realizar tarefas no ambiente digital, tanto no trabalho quanto nos estudos.

Não existem respostas certas ou erradas. A sua opinião é importante para nós.

****As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, de forma confidencial e anônima.**

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Fonte: Próprios autores (2025).

Foi criado um questionário inicial aplicado em um grupo piloto de 14 engenheiros e estudantes de engenharia para teste das questões. As questões do questionário aplicado no grupo piloto estão apresentadas no Anexo A.1.

Após análise das respostas do grupo piloto, as questões foram ajustadas de forma que não gerassem dúvidas aos entrevistados e também corrigidas gramaticalmente e ortograficamente. Assim sendo, as questões do questionário piloto foram revisadas e utilizadas na elaboração do questionário oficial aplicado, apresentado no Anexo A.2.

Foi desenvolvido também, um questionário aos gestores, com a finalidade de utilizar os resultados para agregar nas propostas de gestão na mitigação do Efeito Dunning-Kruger na geração dos nativos digitais. O questionário enviado aos gestores está apresentado no Anexo A.3.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

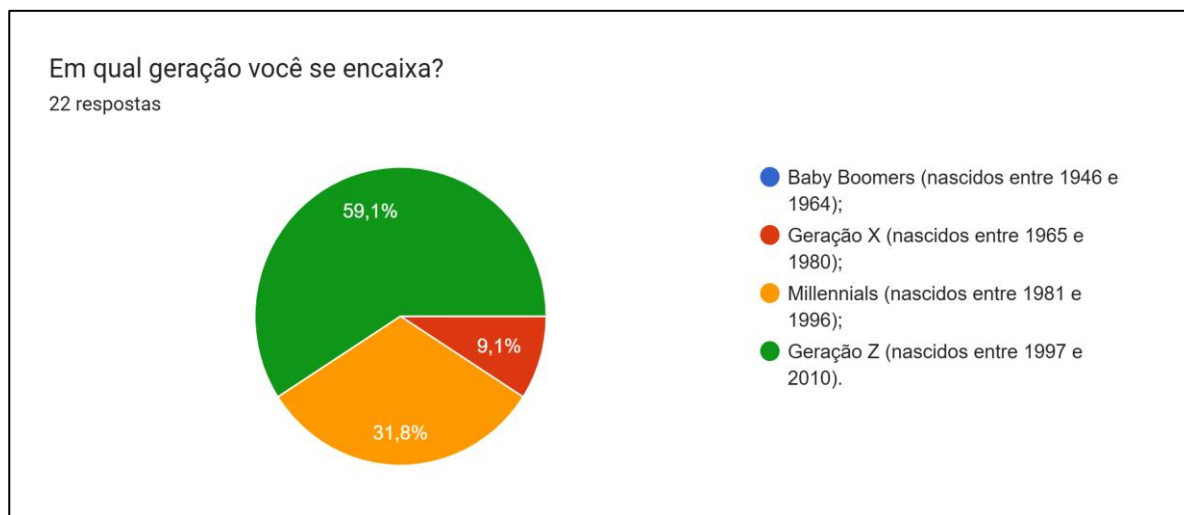
A população de estudo que participou da pesquisa é formada por um total de 32 participantes, sendo 22 engenheiros ou estudantes de engenharia e 10 gestores da área. O objetivo foi analisar o comportamento de autopercepção de competência, correlacionado com a manifestação do Efeito Dunning-Kruger e com o uso de tecnologias digitais. A análise foi dividida entre a autopercepção dos profissionais e a visão dos gestores.

4.1 Percepção de Competência nas Gerações de Profissionais de Engenharia

A análise a seguir foi realizada com base nas 22 respostas obtidas do público-alvo principal, com foco nas questões de autoavaliação de competência e na manifestação do Efeito Dunning-Kruger.

O perfil da amostra de profissionais e estudantes demonstrou a predominância da Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010), que representou 59,1% do total de respondentes. Em seguida, a Geração Millennials (1981 a 1996) totalizou 31,8% e a Geração X (1965 a 1980) somou 9,1%, ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Geração dos Entrevistados – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.

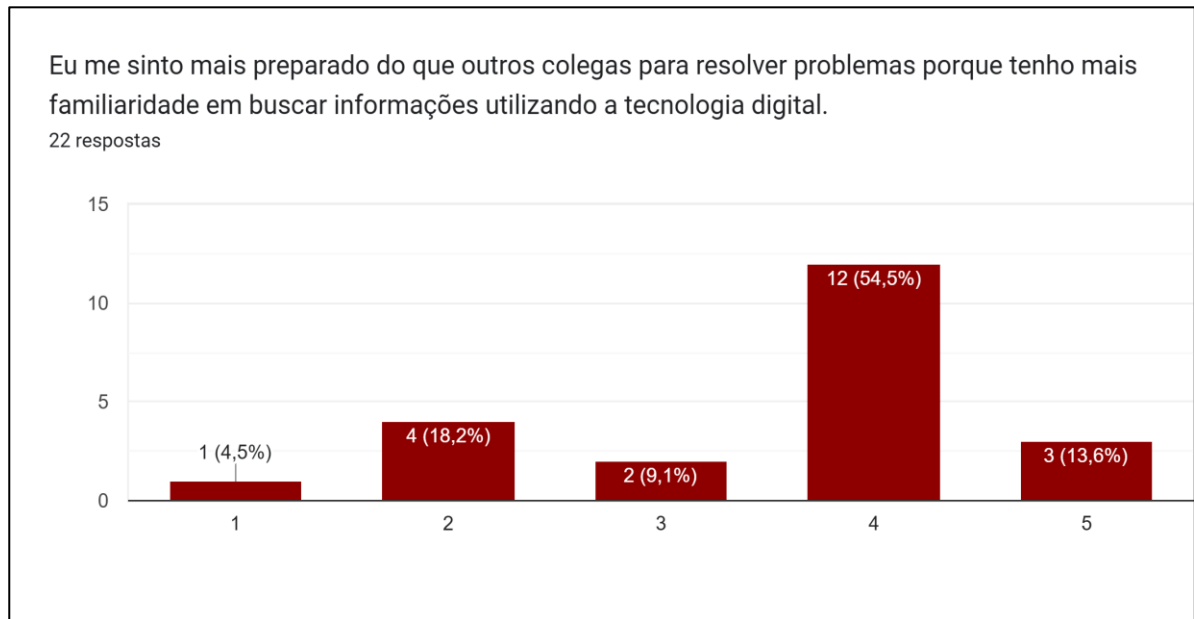


Fonte: Próprios autores (2025).

Os entrevistados, ao serem questionados se sentem mais preparados para resolver problemas devido à maior familiaridade em buscar informações digitalmente, a maioria de 68,1% concorda ou concorda totalmente (54,5% + 13,6%) com a afirmação. Ao levar em consideração que a maioria dos entrevistados pertencem a Geração Z, esse resultado sugere que a geração dos nativos digitais, ao ter familiaridade com a tecnologia, acredita que a habilidade digital é diretamente correlacionada com a percepção de competência para resolver problemas, conforme ilustrado na Figura 4. Segundo Dunning e Kruger (1999), um

sinal clássico de superestimação: o acesso à informação dá a sensação de compreensão mesmo quando falta conhecimento estruturado. Complementando, Carr (2011) argumenta que leitura digital tende à superficialidade, assim, a familiaridade com buscas rápidas pode superestimar a percepção de preparo sem garantir compreensão profunda.

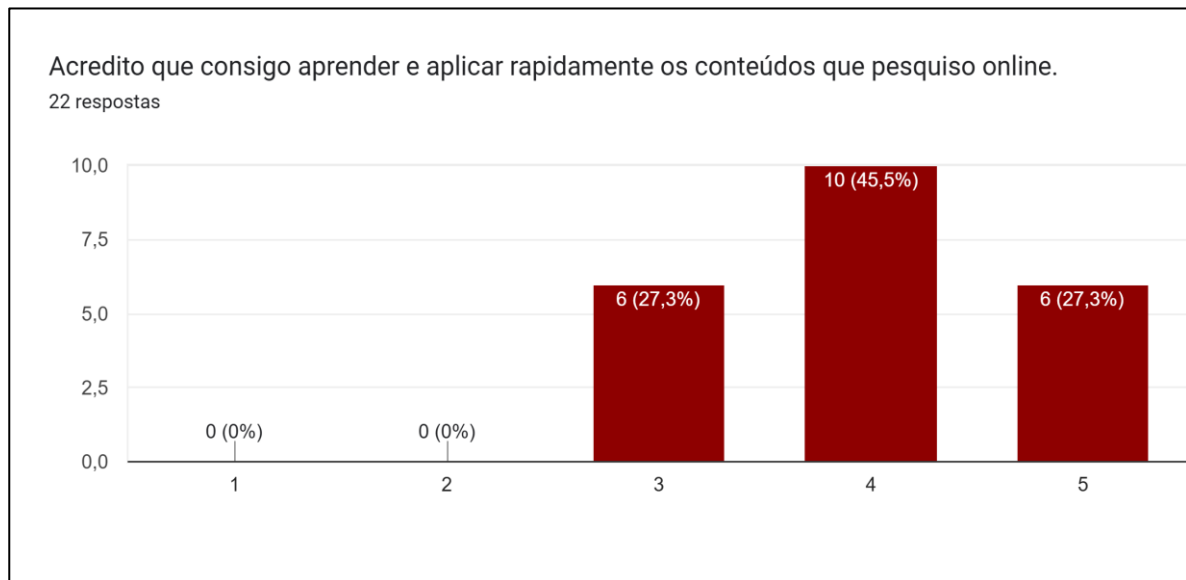
Figura 4 – Autoconfiança e Vantagem Digital – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

Em relação a capacidade de aprender e aplicar conteúdos confiando em ferramentas digitais, 72,8% dos participantes concordam ou concordam totalmente (45,5% + 27,3%). Esse dado é crítico, pois corrobora a hipótese de que nativos digitais distinguem pouco entre “saber usar” e “compreender”. Fleury e Fleury (2001) explicam que habilidades técnicas (usar uma ferramenta) não equivalem a competências (tomar decisões a partir dos resultados). A Figura 5 ilustra o resultado da superestimação da capacidade de aprendizagem.

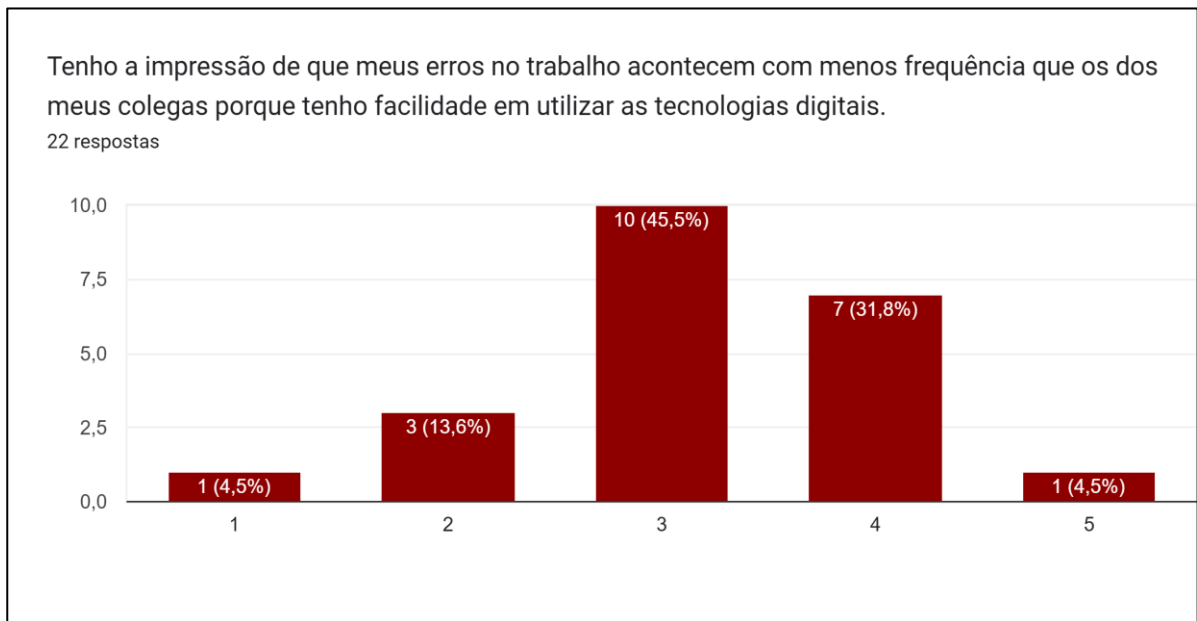
Figura 5 - Superestimação da Capacidade de Aprendizagem – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

Verificou-se, também, que os entrevistados têm uma percepção de competência maior e uma percepção de redução de erros nas atividades laborais em relação a outros colegas de trabalho devido a facilidade de utilização/conhecimento das ferramentas digitais. Desconsiderando-se os participantes que se mantiverem neutros na pergunta, a maioria dos respondentes (36,3%) tem a impressão que os erros nas atividades do trabalho são reduzidos em relação a outros colegas devido a facilidade no uso da tecnologia. Também, 54,5% dos entrevistados acreditam ser mais competentes que outros colegas de trabalho por conhecerem melhor ferramentas digitais. Ao levar em consideração a prevalência de 59,1% dos entrevistados pertencerem a Geração Z, evidencia-se nos questionamentos ilustrados nas Figuras 6 e 7, o Efeito Dunning-Kruger na geração dos nativos digitais, onde a superestimação de competência evidencia o impacto negativo da tecnologia no reconhecimento de limitações.

Figura 6 - Autopercepção de Erros em relação a colegas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

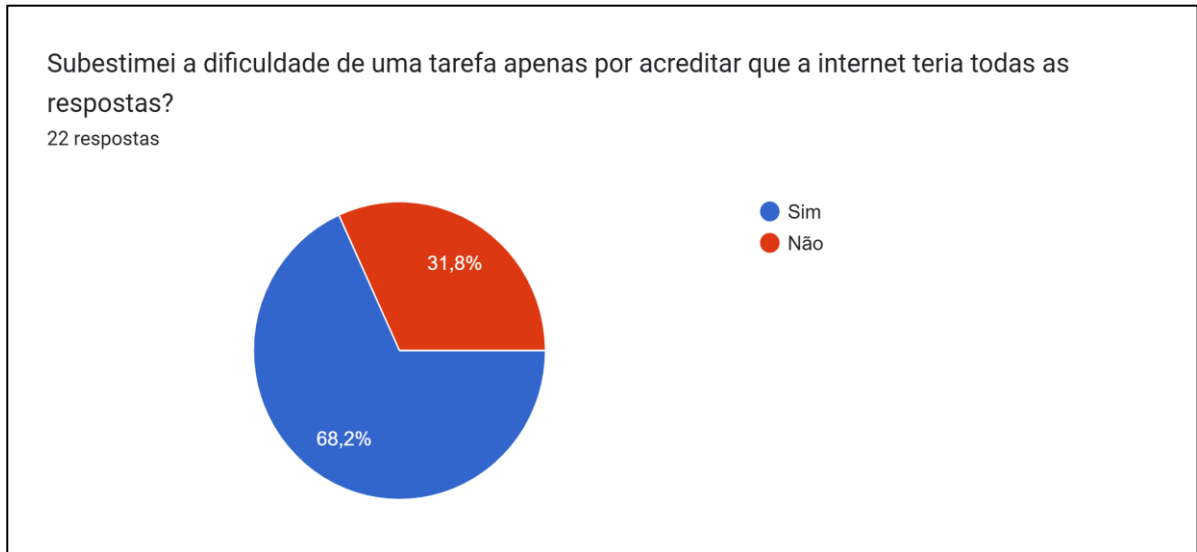
Figura 7 - Autopercepção de Competência em relação a colegas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

Ademais, a subestimação de tarefas é evidente, com 68,2% dos entrevistados concordando que tendem a subestimar a dificuldade de uma tarefa por acreditar que teria todas as respostas na internet, conforme ilustrado na Figura 8. Isso indica visão simplificada da complexidade técnica, exatamente o tipo de erro cognitivo que Dunning (2011) descreve: pouca expertise impede perceber todas as sutilezas da tarefa, gerando previsões otimistas sobre sucesso e tempo.

Figura 8 - Subestimação de tarefas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

Houve um empate em relação a confiança na execução de uma tarefa em relação a um treinamento formal ou pesquisa em ferramentas digitais, ilustrado na Figura 9. Esse resultado reflete que a pesquisa em ferramentas digitais tem ganhado espaço nas gerações dos nativos digitais e fica lado a lado em relação a um treinamento formal de especialista.

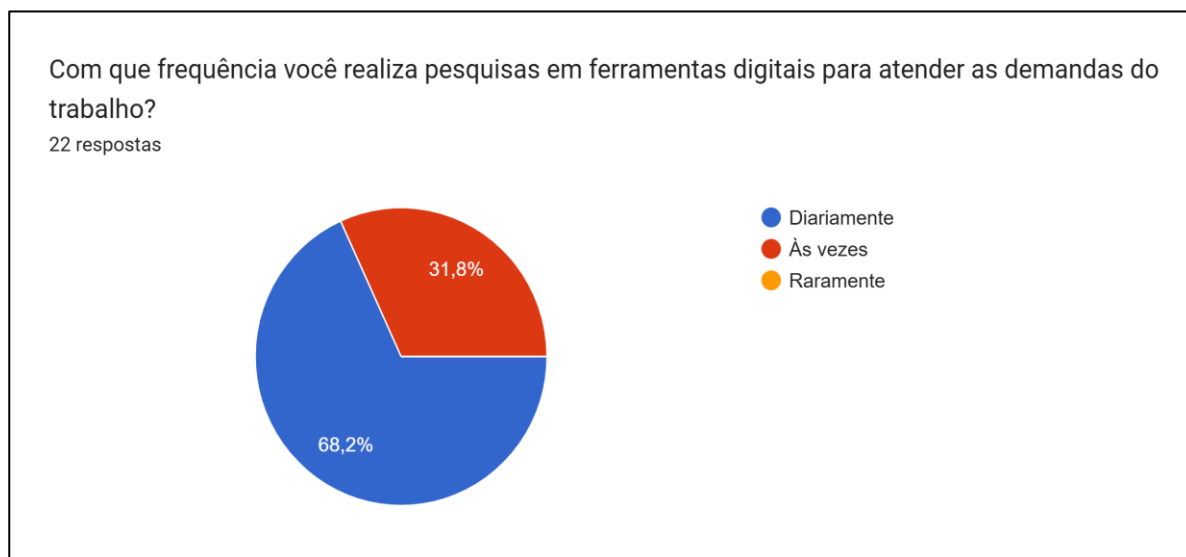
Figura 9 - Pesquisas Digitais X Treinamentos Formais – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

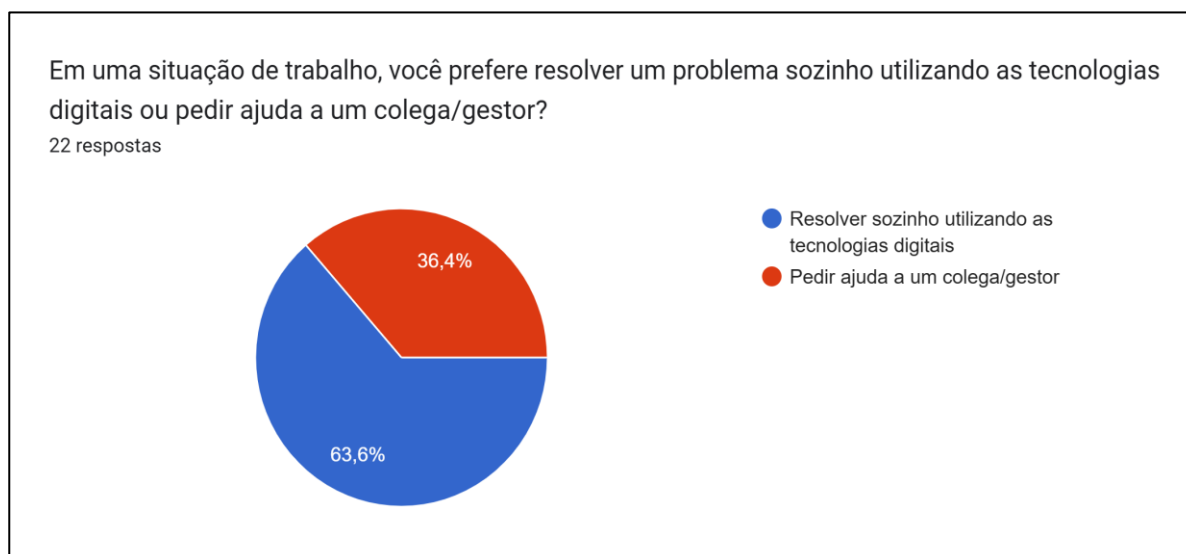
A autoconfiança é refletida na preferência por autonomia, 63,6% dos entrevistados preferem resolver um problema sozinho utilizando tecnologias do que pedir ajuda a um colega/gestor. E 68,2% realizam pesquisas diariamente para atender demandas do trabalho. As Figuras 10 e 11 ilustram esse resultado.

Figura 10 - Frequência de Pesquisas Digitais – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

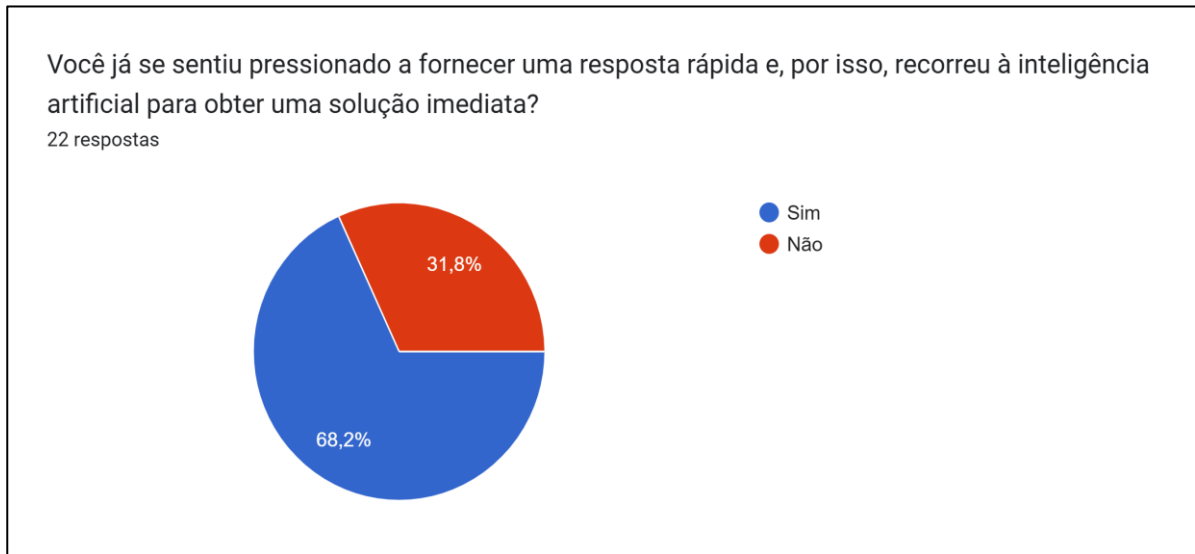
Figura 11 - Autonomia Digital – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

A pressão por respostas rápidas favorece a utilização de inteligência artificial (IA), afirmado por 68,2% dos participantes, o que pode prejudicar resultados confiáveis, ilustrado pela Figura 12.

Figura 12 - Utilização de IA para respostas rápidas – Engenheiros e Estudantes de Engenharia.

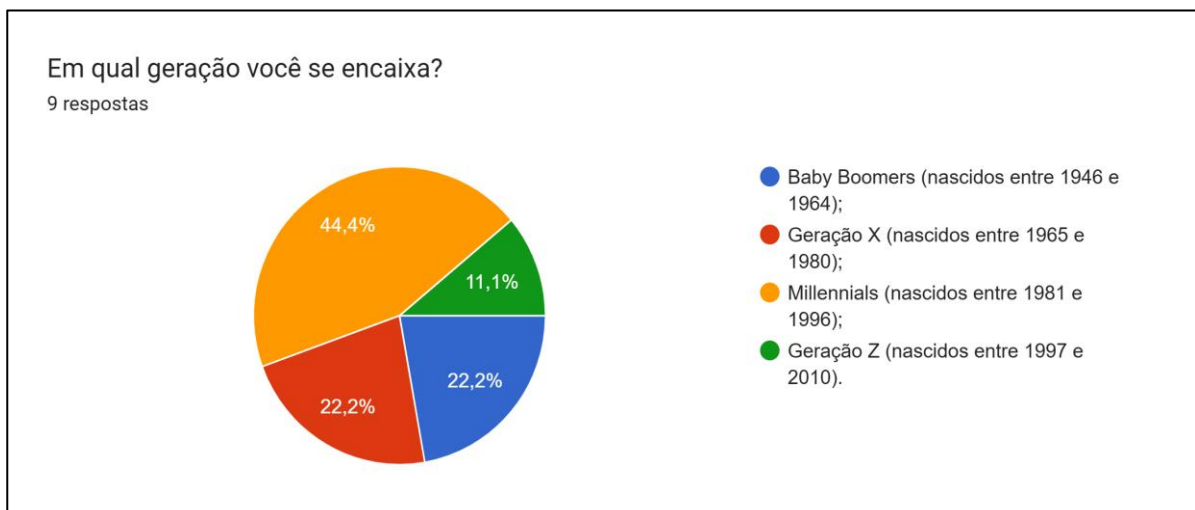


Fonte: Próprios autores (2025).

4.2 Perspectivas Gerenciais e Dinâmica Intergeracional no Ambiente de Trabalho

As respostas dos gestores fornecem um contraponto à autopercepção dos profissionais, oferecendo também, insights sobre a mitigação. No grupo analisado, 44,4% dos gestores pertencem a Geração Millennials, geração próxima a dos nativos digitais, ilustrado na Figura 13.

Figura 13 - Geração dos Entrevistados – Gestores da Área de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

Relacionado a superestimação de capacidades dos profissionais jovens, é observado ativamente pela liderança e verificado com o dado de que 70% dos gestores acreditam que profissionais mais jovens tendem a superestimar suas capacidades, ilustrado na Figura 14. Este contraponto entre a autopercepção dos jovens e a opinião dos gestores é um dado crítico

para a gestão: enquanto os jovens confiam na autonomia digital, os gestores percebem riscos reais na qualidade de entrega. Segundo Bandura (1977), a autoeficácia é moldada por experiência, feedback e observação, portanto, a ausência de feedback corretivo ou de experiências que evidenciem lacunas de conhecimento mantém a confiança inflada. Hackman (2002) reforça que equipes de alta performance praticam avaliação realista, ou seja, sem mecanismos externos (como feedbacks e revisões), a organização não cria condições para calibrar a autopercepção dos colaboradores.

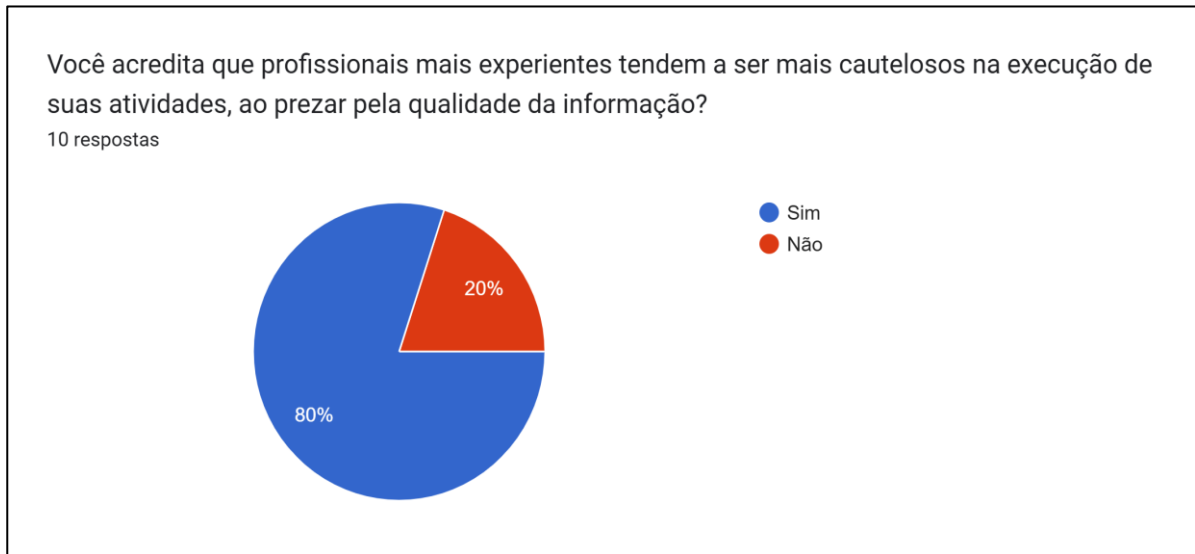
Figura 14 - Percepção de Superestimação de profissionais jovens – Gestores da Área de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

Também, é reconhecido por parte de 80% dos gestores que profissionais mais experientes tendem a ser mais cautelosos ao prezar pela qualidade da informação na execução de atividades, ilustrado na Figura 15. Os gestores reconhecem que a experiência gera cautela e senso crítico, colaborando com a análise do Efeito Dunning-Kruger, ou seja, o profissional experiente exige mais avaliação antes de confiar plenamente em informações apresentadas.

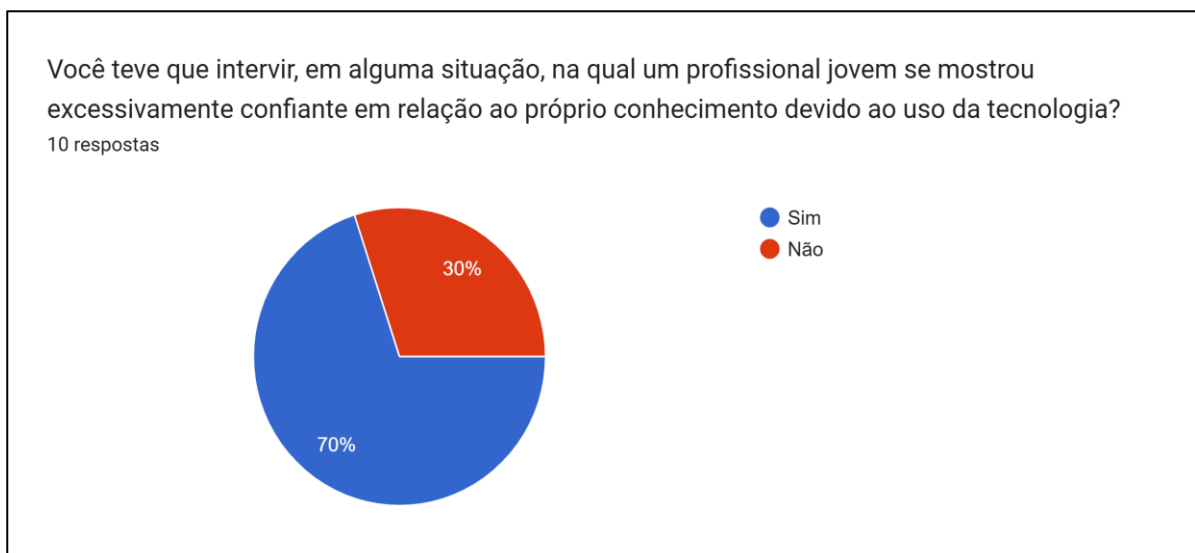
Figura 15 - Percepção de Qualidade da Informação de profissionais experientes – Gestores da Área de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

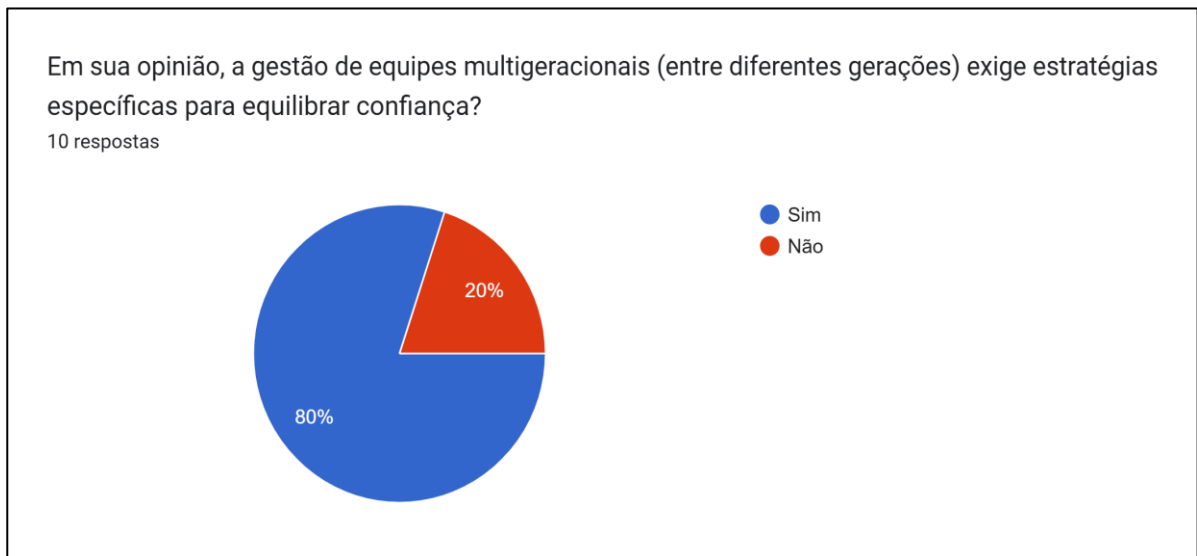
Verificou-se, adicionalmente, que 70% dos gestores já tiveram que intervir em determinada situação na qual um profissional jovem demonstrou excesso de confiança em relação ao próprio conhecimento devido ao uso da tecnologia e 80% dos gestores acreditam que estratégias específicas são necessárias para equilibrar confiança na gestão de equipes multigeracionais, ilustrado nas Figuras 16 e 17.

Figura 16 - Intervenção no Excesso de Confiança dos profissionais jovens – Gestores da Área de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

Figura 17 - Necessidade de Estratégias na Gestão de Equipes Multigeracionais – Gestores da Área de Engenharia.



Fonte: Próprios autores (2025).

As respostas dissertativas mostraram dificuldades práticas na gestão de profissionais jovens em relação à autoconfiança e ausência de estratégias específicas para lidar com o tema. Dentre as principais dificuldades que foram relatadas ao lidar com profissionais jovens dois pontos ganharam destaque: o gestor precisa conferir o que é entregue pelos profissionais mais jovens devido a alta confiança nas informações fornecidas pelas tecnologias digitais e o conflito intergeracional, onde os profissionais jovens tendem a desvalorizar a experiência de outros profissionais, impactando negativamente o clima organizacional. A Figura 18, ilustra algumas respostas.

Figura 18 - Necessidade de Estratégias na Gestão de Profissionais Jovens – Gestores da Área de Engenharia.

Quais são as principais dificuldades que você enfrenta ao lidar com profissionais jovens em relação à autoconfiança nas tarefas diárias? *
Achar que os conhecimentos das pessoas mais "antigas" estão ultrapassadas e assim dizendo que hoje o modelo de realização das tarefas está mais "correta".
Quais são as principais dificuldades que você enfrenta ao lidar com profissionais jovens em relação à autoconfiança nas tarefas diárias? *
O jovem profissional sabe tudo e nem questiona o conhecimento de uma pessoa experiente!
Quais estratégias você aplica para validar a sua percepção sobre as entregas de profissionais de diferentes gerações? *
De maneira geral, pessoas de gerações mais antigas precisam de mais acompanhamento no processo, mas se pode confiar mais facilmente na qualidade do resultado. Enquanto os mais jovens parecem ter maior autonomia, mas é preciso verificar com mais cuidado os resultados
Quais estratégias você aplica para validar a sua percepção sobre as entregas de profissionais de diferentes gerações? *
Não tenho

Fonte: Próprios autores (2025).

4.3 Estratégias de Validação e Intervenção

Com base no resultado da pesquisa, ao analisar a tendência dos nativos digitais à superestimação de suas competências e a percepção dos gestores sobre os riscos associados a essa superestimação, é crucial adotar estratégias gerenciais que alinhem a autopercepção com o desempenho real. Como mostram Dunning e Kruger (1999), o principal desafio é que indivíduos com baixo domínio têm dificuldade de reconhecer suas limitações, portanto, cabe ao gestor oferecer ferramentas que permitam confrontar autopercepção e desempenho real. Bandura (1977) reforça que a autoeficácia só se calibra por meio de feedback, experiências concretas e observação social.

Dessa forma, as estratégias descritas abaixo têm como objetivo transformar a constatação teórica em ação prática.

Ferramentas como o Feedback 360°, quando aplicadas em ciclos semanais ou quinzenais, substituem avaliações anuais pouco efetivas por um sistema contínuo, essencial para reduzir a discrepância entre confiança e competência. Esse tipo de feedback deve ser descritivo, objetivo, baseado em evidências e utilizando indicadores. Assim, é possível confrontar diretamente a diferença entre desempenho percebido e real, mecanismo essencial para romper o Efeito Dunning-Kruger.

Ademais, como os resultados do estudo demonstraram, muitos nativos digitais acreditam que o simples acesso a ferramentas e conteúdos online é suficiente para concluir tarefas complexas. Para mitigar esse efeito, o gestor deve responder às soluções apresentadas com perguntas orientadoras, e não correções imediatas. Essa abordagem estimula a metacognição, ou seja, a capacidade do indivíduo analisar a própria compreensão, reduzindo a superficialidade.

Reuniões de debate técnico também fortalecem o processo de validação. Ao explicar conceitos teóricos para outros membros da equipe, a geração dos nativos digitais é forçada a estruturar linhas de raciocínio, defender premissas e integrar críticas, enquanto aprende com os relatos práticos dos profissionais experientes. Essas vivências e teoria reforçam o aprendizado significativo e reduzem decisões baseadas apenas na confiança excessiva.

Estruturar interações frequentes entre gerações é fundamental para traduzir experiência em aprendizagem prática. Duplas de trabalho rotativas, formadas por um profissional experiente e um jovem profissional, permitem que cada parte contribua com suas habilidades: o profissional experiente pode atuar validando premissas, revisando hipóteses e explicando riscos associados às decisões técnicas, já os nativos digitais, podem compartilhar domínio de ferramentas, automações e novas tecnologias. A troca equilibrada reduz a probabilidade de que a autoconfiança do jovem conduza a decisões precipitadas sem análise crítica.

Implementar checkpoints obrigatórios em tarefas críticas, antes da execução final, cria uma barreira preventiva contra erros provenientes da superestimação. Cada checkpoint deve conter critérios mínimos, como verificação e validação de cálculos, consulta a normas técnicas e testes preliminares. Esse mecanismo funciona como uma dupla checagem, reduzindo falhas e promovendo o aprendizado por meio da revisão. Além disso, o processo de justificar decisões técnicas auxilia para calibrar a autoconfiança.

Treinamentos e dinâmicas que proíbam temporariamente o uso de tecnologias digitais obrigam o profissional a sair da zona de conforto e engajar processos cognitivos mais profundos. Sem acesso imediato a respostas prontas, o colaborador percebe a complexidade real das tarefas, desenvolve raciocínio próprio e identifica lacunas que antes eram mascaradas pela velocidade das buscas em ferramentas digitais. Esse tipo de vivência prática é essencial para corrigir percepções infladas de capacidade.

Para mitigar o Efeito Dunning-Kruger entre nativos digitais, a intervenção gerencial deve criar um ecossistema de aprendizagem contínua, com experiências estruturadas que evidenciem limitações e reforcem a complexidade das tarefas.

5 CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Graduação teve como objetivo principal analisar a manifestação do Efeito Dunning-Kruger na geração dos nativos digitais e propor recomendações para gestores que enfrentam os desafios decorrentes desse fenômeno no ambiente de trabalho. A partir da pesquisa realizada, foi possível confirmar a hipótese central do estudo, ao evidenciar que a familiaridade dos nativos digitais com as tecnologias tende a gerar uma superestimação de suas próprias competências, especialmente no que se refere à profundidade do conhecimento técnico.

A análise dos questionários aplicados revelou uma forte correlação entre a habilidade digital e a percepção de competência, indicando que muitos jovens profissionais confundem domínio de ferramentas tecnológicas com conhecimento especializado. Além disso, a maioria dos gestores participantes corroborou essa percepção, destacando a dificuldade em equilibrar a alta autoconfiança dos colaboradores com a necessidade de assegurar a qualidade e a consistência das entregas. As respostas qualitativas reforçaram que o principal desafio gerencial consiste em conciliar a motivação e o impulso dos nativos digitais com o desenvolvimento de competências sólidas e criticamente embasadas.

Ao retomar os objetivos estabelecidos na Introdução, verifica-se que a pesquisa alcançou sua finalidade ao esclarecer de que forma a familiaridade tecnológica dos nativos digitais contribui para a supervalorização de suas competências e como esse fenômeno se manifesta no ambiente organizacional. Os resultados demonstraram que essa superestimação aparece de maneira significativa entre esses profissionais, sobretudo quando o uso cotidiano de tecnologias é confundido com domínio técnico aprofundado.

Apesar das contribuições, o estudo possui limitações, como o número reduzido de participantes e a concentração da amostra no ramo da engenharia, o que restringe a generalização dos achados. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o universo investigado, contemplem diferentes áreas organizacionais e adotem abordagens metodológicas diversas para aprofundar a compreensão do fenômeno.

O trabalho também cumpriu o objetivo específico de destacar o papel do gestor como agente mitigador do Efeito Dunning-Kruger. As estratégias propostas enfatizam a implementação de um sistema de feedback contínuo, sustentado por métricas objetivas de desempenho, que promova o alinhamento entre a autopercepção dos profissionais e seus resultados reais. Complementarmente, defende-se o incentivo a práticas que estimulem a

conversão da informação imediata em conhecimento crítico e estruturado, fortalecendo a capacidade analítica e reflexiva dos colaboradores.

Dessa forma, conclui-se que o Efeito Dunning-Kruger representa um desafio real e crescente na gestão de nativos digitais. A eficácia da liderança gerencial está diretamente ligada à habilidade de transformar o excesso de confiança e a velocidade característica dessa geração em um impulso construtivo para o aprofundamento técnico e aprendizado contínuo, o aprimoramento técnico e o desenvolvimento profissional sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREATA, Ilana *et al.* Metacognição e aprendizagem: como se relacionam? *Revista Psico*, Porto Alegre, v. 41, p. 7-13, jan./mar. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277229358_Metacognicao_e_Aprendizagem_como_se_relacionam. Acesso em: 19 abr. 2025.
- BANDURA, Albert. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977. Disponível em: <https://educational-innovation.sydney.edu.au/news/pdfs/Bandura%201977.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2025.
- CARR, Nicholas. *The shallows: what the internet is doing to our brains*. New York: Norton, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307652227_Carr_Nicholas_The_shallows_what_the_internet_is_doing_to_our_brains_Paperback_edition_Nova_York_Norton_2011_280_p. Acesso em: 11 mai. 2025.
- DUNNING, David. The Dunning-Kruger effect: on being ignorant of one's own ignorance. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 44, 2011. Disponível em: https://www.demenzemedicinagenerale.net/images/mens-sana/Dunning_Kruger_Effect.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.
- EDMONDSON, Amy C. *The fearless organization*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. Disponível em: https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization_-Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf. Acesso em: 27 abr. 2025.
- FLEURY, Maria T.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/250992655_Construindo_o_conceito_de_competencia. Acesso em: 15 jun. 2025.
- FREY, Carl B.; OSBORNE, Michael A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, v. 114, p. 254-280, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162516302244>. Acesso em: 27 abr. 2025.
- GRACIANI, Rafael D.; JUNIOR, Edward G. Gamificação: estratégia para treinamento e aprendizagem em organizações. *Anais do III Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro-Oeste Paulista, Formação e Práticas Profissionais*, Bauru, v. 3, p. 311-316, maio 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao_Vitor_Nader/publication/338041662_LEARNING_ORGANIZATIONS_RECOGNITION_OF_LEARNING_AND_INNOVATION_WITH_RESILIENCE_FOCUS/links/5dfb71f192851c836488de6f/LEARNING-ORGANIZATIONS-RECOGNITION-OF-LEARNING-AND-INNOVATION-WITH-RESILIENCE-FOCUS.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

HACKMAN, Richard J. *Leading Teams: setting the stage for great performances*. Oxford: Elsevier, 2002. Disponível em: <https://www.perlego.com/ereader/837329>. Acesso em: 11 mai. 2025.

KRUGER, Justin; DUNNING, David. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 77, n. 6, p. 1121-1134, 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/12688660_Unskilled_and_Unaware_of_It_How_Difficulties_in_Recognizing_One's_Own_Incompetence_Lead_to_Inflated_Self-Assessments. Acesso em: 19 abr. 2025.

MANNHEIM, Karl. *O problema sociológico das gerações*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1952. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/843874589/MANNHEIM-Karl-O-problema-sociolo-gico-das-gerac-o-es>. Acesso em: 21 nov. 2025.

PERRET, Querulin; COSTA, Gisele. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. *Revista de Educação do IDEAU*, v. 13, n. 27, 2018. Disponível em: https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/7dd81009e310a0f81e97f6db67ff7fd9403_1.pdf. Acesso em: 14 set. 2025.

PRZYBYLSKI, Andrew K.; WEINSTEIN, Netta. Digital screen time limits and young people's psychological well-being: evidence from a population-based study. *Psychological Science*, v. 28, n. 2, p. 204–215, 2017. Disponível em: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:48c6a668-ec42-4866-b919-82f0324b048d/files/m50e8e92a26dc01e3eccb4c835ef3d27d>. Acesso em: 15 jun. 2025.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas difíceis: como discutir o que mais importa*. Rio de Janeiro: SEXTANTE, 2021. Disponível em: <https://doceru.com/doc/nx8n5ne5>. Acesso em: 27 abr. 2025.

STRAUSS, William; HOWE, Neil. *Generations: the history of America's future*. New York: William Morrow, 1991. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/597546335/The-History-Of-America-s-Future-1584-To-2069-By-William-Strauss-Neil-Howe>. Acesso em: 21 nov. 2025.

TWENGE, Jean M. *iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood*. New York: Atria Books, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338282649_Twenge_J_M_2017_iGen_Why_To_day's_Super-Connected_Kids_Are_Growing_Up_Less_Rebellious_More_Tolerant_Less_Happy-and_Completely_Unprepared_for_Adulthood_and_What_That_Means_for_the_Rest_of_Us_New_York_NY. Acesso em: 15 jun. 2025.

ZANELATO, Jhonatan H.; FLORES, Rafael T. O papel do gestor nas organizações: revisão de literatura. *Revista FT*, Rio de Janeiro, v. 28, 2024. Disponível em: <https://revistافت.com.br/O-PAPEL-DO-GESTOR-NAS-ORGANIZACOES-REVISAO-DE-LITERATURA/#:~:TEXT=O%20GESTOR%2C%20NAS%20PALAVRAS%20DE,SE%20DESTAQUE%20NO%20MERCADO%20ATUAL>. Acesso em: 19 abr. 2025.

Declara-se pelos autores que durante a preparação deste trabalho foram utilizadas as ferramentas de inteligência artificial Chat GPT, QuillBot, Google Gemini e Copyleaks para estruturação do texto, correção ortográfica e verificação de plágio. Após utilizar essas ferramentas, os autores editaram e revisaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo.

ANEXO A – QUESTIONÁRIOS

A.1 QUESTIONÁRIO PILOTO PARA ENGENHEIROS E ESTUDANTES DE ENGENHARIA

1-) Qual geração você se encaixa? [questão com alternativas]

Opções de resposta:

- Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964);
- Geração X (nascidos entre 1965 e 1980);
- Millennials (nascidos entre 1981 e 1996);
- Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010).

2-) Eu me sinto mais preparado do que outros colegas para resolver problemas porque tenho mais familiaridade com tecnologia. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3-) Acredito que consigo aprender qualquer conteúdo rapidamente apenas pesquisando online. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

4-) Tenho a impressão de que meus erros no trabalho acontecem com menos frequência que os dos meus colegas. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;

- Discordo parcialmente;
- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

5-) Em algum momento, me senti mais competente que outro colega de trabalho apenas por saber usar melhor ferramentas digitais. [questão com alternativas]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

6-) Em algum momento, subestimei a dificuldade de uma tarefa apenas por acreditar que a internet teria todas as respostas. [questão com alternativas]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

7-) Reconheço que, apesar de minha experiência, ainda tenho limitações de conhecimento. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

8-) Em algum momento, evitei dar uma resposta imediata para não correr risco de estar errado. [questão com alternativas]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

9-) Prefiro analisar com cautela antes de assumir que domino um tema. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;

- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

10-) Admito que minhas pesquisas online são suficientes para realização de uma tarefa no serviço? [questão com alternativas]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

11-) Você já se sentiu pressionado a fornecer uma resposta rápida e, por isso, recorreu à inteligência artificial para obter uma solução imediata? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

A.2 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA ENGENHEIROS E ESTUDANTES DE ENGENHARIA

1-) Em qual geração você se encaixa? [questão com alternativas]

Opções de resposta:

- Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964);
- Geração X (nascidos entre 1965 e 1980);
- Millennials (nascidos entre 1981 e 1996);
- Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010).

2-) Eu me sinto mais preparado do que outros colegas para resolver problemas porque tenho mais familiaridade em buscar informações utilizando a tecnologia digital. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

3-) Acredito que consigo aprender e aplicar rapidamente os conteúdos que pesquiso online. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

4-) Tenho a impressão de que meus erros no trabalho acontecem com menos frequência que os dos meus colegas porque tenho facilidade em utilizar as tecnologias digitais. [questão de escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)]

Opções de resposta:

- Discordo totalmente;
- Discordo parcialmente;
- Neutro;
- Concordo parcialmente;
- Concordo totalmente.

5-) Sinto-me mais competente que outro colega de trabalho apenas por conhecer melhor ferramentas digitais? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

6-) Subestimei a dificuldade de uma tarefa apenas por acreditar que a internet teria todas as respostas? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

7-) Minha confiança em relação a uma nova tarefa surge mais da minha capacidade de pesquisar em ferramentas digitais do que de um treinamento formal? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

8-) Com que frequência você realiza pesquisas em ferramentas digitais para atender as demandas do trabalho? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Diariamente;
- Às vezes;
- Raramente.

9-) Em uma situação de trabalho, você prefere resolver um problema sozinho utilizando as tecnologias digitais ou pedir ajuda a um colega/gestor? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Resolver sozinho utilizando as tecnologias digitais;
- Pedir ajuda a um colega/gestor.

10-) Você já se sentiu pressionado a fornecer uma resposta rápida e, por isso, recorreu à inteligência artificial para obter uma solução imediata? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

A.3 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA GESTORES DA ÁREA DE ENGENHARIA

1-) Em qual geração você se encaixa? [questão com alternativas]

Opções de resposta:

- Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964);
- Geração X (nascidos entre 1965 e 1980);
- Millennials (nascidos entre 1981 e 1996);
- Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010).

2-) Você acredita que profissionais mais jovens tendem a superestimar suas capacidades? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

3-) Você acredita que profissionais mais experientes tendem a ser mais cautelosos na execução de suas atividades, ao prezar pela qualidade da informação? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

4-) Em sua opinião, a gestão de equipes multigeracionais (entre diferentes gerações) exige estratégias específicas para equilibrar confiança? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

5-) Você teve que intervir, em alguma situação, na qual um profissional jovem se mostrou excessivamente confiante em relação ao próprio conhecimento devido ao uso da tecnologia? [questão com alternativa]

Opções de resposta:

- Sim;
- Não.

6-) Quais são as principais dificuldades que você enfrenta ao lidar com profissionais jovens em relação à autoconfiança nas tarefas diárias? [questão dissertativa]

7-) Quais estratégias você aplica para validar a sua percepção sobre as entregas de profissionais de diferentes gerações? [questão dissertativa]