



DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E HABILIDADES GERENCIAIS NA GERAÇÃO Z: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Rafaela de Sá Lima¹João Pinheiro de Barros Neto²

Resumo

Este estudo analisa os desafios e perspectivas para o desenvolvimento de liderança e habilidades gerenciais na Geração Z, considerando suas características e expectativas no ambiente corporativo contemporâneo. O objetivo principal foi compreender as dificuldades enfrentadas por gerentes ao liderar jovens dessa geração e identificar fatores que influenciam sua preparação para cargos estratégicos. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e caráter exploratório, utilizando revisão bibliográfica, aplicação de questionários e entrevistas com gerentes de diferentes setores. Os resultados indicam que, embora a Geração Z apresente facilidade com tecnologia, adaptabilidade e criatividade, há lacunas significativas em competências socioemocionais, como inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos. Observou-se também resistência a cargos de liderança tradicionais, motivada pelo desejo de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e pela percepção de alta carga de responsabilidades. A análise sugere que modelos de liderança participativa e humanizada são mais eficazes para engajar essa geração, reforçando a necessidade de ambientes colaborativos e programas de desenvolvimento focados em competências emocionais. Conclui-se que preparar a Geração Z para liderar requer estratégias inovadoras que conciliem propósito, flexibilidade e inclusão, garantindo sua contribuição para organizações em constante transformação.

Palavras-chave: Liderança. Geração Z. Habilidades gerenciais. Inteligência emocional. Gestão de pessoas.

Abstract

This study analyzes the challenges and perspectives for developing leadership and managerial skills in Generation Z, considering their characteristics and expectations in today's corporate environment. The main objective was to understand the difficulties faced by managers when leading young professionals from this generation and to identify factors that influence their readiness for strategic positions. The research adopted a qualitative and exploratory approach, using literature review, questionnaires, and interviews with managers from different sectors. The results indicate that although Generation Z demonstrates technological proficiency, adaptability, and creativity, there are significant gaps in socio-emotional competencies such as emotional intelligence, assertive communication, and conflict management. Resistance to traditional leadership roles was also observed, driven by the desire for work-life balance and the perception of high responsibility loads. The analysis suggests that participative and humanized leadership models are more effective in engaging this generation, reinforcing the need for

¹ Bacharela em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), rafaeladesalimaa@gmail.com.

² Doutor em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), professorbarros@hotmail.com.



collaborative environments and development programs focused on emotional skills. It is concluded that preparing Generation Z for leadership requires innovative strategies that combine purpose, flexibility, and inclusion, ensuring their contribution to organizations in constant transformation.

Keywords: Leadership. Generation Z. Managerial skills. Emotional intelligence. People management.

1 INTRODUÇÃO

As transformações aceleradas do ambiente corporativo, impulsionadas pela Quarta Revolução Industrial, têm exigido das organizações uma revisão profunda de seus modelos de gestão e liderança (Schwab, 2020). Nesse contexto, a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, emerge como um grupo com características singulares, que desafiam práticas tradicionais e demandam abordagens inovadoras. Essa geração cresceu em um cenário altamente digital, marcado pela conectividade, pela valorização da diversidade e pela busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Furbino, 2024; Brasileiro, 2024).

Embora apresente atributos como adaptabilidade, criatividade e domínio tecnológico, estudos apontam lacunas relevantes em competências socioemocionais, como inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos, elementos indispensáveis para o exercício da liderança eficaz (Silva, 2019; RH Pra Você, 2023). Além disso, pesquisas recentes indicam resistência da Geração Z a cargos de liderança intermediária, motivada pelo estresse associado, pela percepção de baixa recompensa frente à alta responsabilidade e pelo desejo de maior autonomia e flexibilidade (Forbes Brasil, 2024; Startse, 2023).

Essas características revelam um paradoxo: ao mesmo tempo em que a Geração Z possui potencial para transformar modelos de liderança, ela demonstra hesitação em assumir papéis formais de gestão. Tal cenário reforça a necessidade de compreender como essa geração percebe a liderança, quais competências precisam ser desenvolvidas e quais estratégias podem favorecer sua preparação para posições estratégicas.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados por gerentes ao liderar jovens da Geração Z e compreender as percepções desses jovens sobre liderança. Como objetivos específicos, buscou-se:

- a) identificar as principais dificuldades relatadas por gerentes na gestão de equipes compostas por integrantes da Geração Z;
- b) mapear as competências socioemocionais e gerenciais mais valorizadas para o exercício da liderança;
- c) investigar os fatores que influenciam a resistência ou interesse da Geração Z por cargos de liderança;
- d) propor recomendações para programas de desenvolvimento que conciliem propósito, flexibilidade e inclusão.

Este artigo pretende contribuir para o campo da administração ao oferecer reflexões e estratégias que possibilitem preparar a Geração Z para liderar em um cenário corporativo dinâmico, inclusivo e orientado para resultados sustentáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO



A revisão da literatura foi conduzida com o objetivo de fundamentar teoricamente as questões investigadas na pesquisa. Diversos autores exploraram as características da Geração Z, suas preferências no ambiente de trabalho e os desafios relacionados ao desenvolvimento de habilidades gerenciais.

De acordo com Sinek (2019), a liderança eficaz no século XXI deve priorizar a construção de um ambiente de segurança psicológica e confiança mútua. Esse princípio é particularmente relevante para a Geração Z, que valoriza líderes empáticos e inclusivos. Estudos de Christensen (2012) também destacam a importância da inovação disruptiva nas organizações, evidenciando que a Geração Z, por sua familiaridade com a tecnologia, desempenha um papel crucial na implementação de mudanças que desafiem paradigmas tradicionais.

Outros autores, como Schwab (2020), enfatizam que a Quarta Revolução Industrial transformou o mercado de trabalho, exigindo novas competências tanto de líderes quanto de colaboradores. A Geração Z, crescida em um mundo digital, demonstra facilidade para lidar com essas mudanças, mas também revela um forte desejo por propósito e impacto social em suas atividades profissionais.

As habilidades gerenciais precisam ser desenvolvidas por meio das experiências cotidianas, enfrentando condições, problemas e desafios da empresa. A gerência é a arte de pensar, decidir e agir, fazendo acontecer e obtendo resultados. Embora o bom senso e a experiência sejam requisitos importantes, a complexidade dos sistemas organizacionais modernos exige competências que vão além desses atributos.

Líderes que priorizam as necessidades dos colaboradores, oferecem apoio e garantem segurança psicológica cultivam confiança e lealdade. Pesquisas revelam que ambientes onde os empregados se sentem valorizados e ouvidos fomentam criatividade, inovação e colaboração, conduzindo ao sucesso organizacional (Sinek, 2019).

Sinek (2019) argumenta que os líderes devem focar no sucesso a longo prazo, em vez de buscar apenas ganhos imediatos. Ao promover uma cultura baseada na confiança, os líderes criam ambientes adaptativos, que estimulam inovação e mantêm equipes motivadas. Ele também defende uma abordagem que priorize o bem-estar e o desenvolvimento individual.

A liderança se constrói diariamente por meio de relações que geram reciprocidade entre as partes envolvidas. É ela que dá sentido às trocas realizadas na equipe, sendo o líder a figura que motiva e apoia os liderados a alcançar metas e objetivos. A gestão, por sua vez, é uma área do conhecimento que aborda como as organizações podem atingir seus objetivos por meio do planejamento, execução e avaliação de atividades.

Existe uma diferença fundamental entre líderes e gestores: enquanto gestores focam no presente, buscam a manutenção das ações e priorizam regras e controle, líderes se preocupam com o futuro, buscam mudanças, focam no longo prazo e alimentam a confiança (Barros Neto, 2022, 1998; Chiavenato, 2014).

A maioria dos líderes e gestores do início do século XX adotava uma abordagem de liderança autocrática, caracterizada pela centralização do poder e pela tomada de decisões de forma unilateral. Os gestores eram vistos como figuras autoritárias, que comandavam com base em sua autoridade, sem espaço para diálogo com os colaboradores.

Influenciados pelo Taylorismo, os líderes focavam na maximização da eficiência dos processos produtivos. Implementavam sistemas rigorosos de controle, estabeleciam normas e procedimentos detalhados e dividiam as tarefas para garantir que os



trabalhadores seguissem práticas padronizadas, com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir custos (Barros Neto, 2025).

Havia uma visão mecanicista das organizações, onde os trabalhadores eram tratados como partes de uma máquina, sem preocupação com bem-estar ou motivação. A comunicação era formal e, muitas vezes, sem direito de resposta, reforçando relações hierárquicas rígidas e pouco flexíveis.

Ao longo do século XX, esse modelo começou a mudar com o desenvolvimento de abordagens como a liderança participativa e a liderança transformacional, que passaram a tratar os colaboradores de forma mais inclusiva e respeitosa, com foco no bem-estar e desenvolvimento humano (Chiavenato, 2014).

Ainda segundo o autor, um dos principais fatores que incentivou essa mudança foram as legislações trabalhistas e as teorias evolutivas de gestão, além da influência dos movimentos sociais. Leis implementadas após os anos 1950 garantiram direitos como jornada de trabalho limitada a 8 horas, férias, descanso semanal remunerado, licença maternidade e paternidade, proteção contra discriminação, salário mínimo, seguro-desemprego e seguro de saúde, levando os gestores a adotar práticas mais humanas e responsáveis.

A virada do século trouxe novas exigências para os gestores. Além das habilidades técnicas, passaram a ser indispensáveis competências como inteligência emocional, habilidades de comunicação, empatia e capacidade de incentivar equipes (Sinek, 2019).

No papel de líder, muitas vezes é necessário realizar tarefas que, embora não estejam diretamente relacionadas às atividades principais da organização, são essenciais para garantir o funcionamento e a produtividade. O foco do líder deve estar na equipe, priorizando os colaboradores, incentivando a tomada de decisões coletiva e promovendo um ambiente onde todos possam contribuir com ideias.

As equipes estão cada vez mais integradas aos gestores, atuando de maneira conjunta, promovendo criatividade, compartilhamento de ideias e autonomia. Diferentemente do século passado, as pessoas hoje demandam maior atenção tanto no ambiente profissional quanto no pessoal, apresentando-se mais sensíveis emocionalmente. Por isso, o líder precisa agir com cautela, comunicando-se de forma eficaz e conduzindo situações cotidianas com habilidade relacional e equilíbrio emocional (Schwab, 2020).

Segundo pesquisa da EDC Group (2023), 12,5% dos jovens da Geração Z afirmaram não cumprir integralmente o expediente, tendendo a iniciar a jornada após o horário combinado e encerrá-la antes do previsto. Caso surja uma tarefa no final do expediente, 4,35% relatam não realizá-la, deixando-a para outro colega. Além disso, 25% dos entrevistados concordam que esses jovens executam exatamente o que foi contratado, sem exceder suas atribuições.

Nascidos em um mundo digital e conectado, os integrantes da Geração Z apresentam uma visão distinta sobre o trabalho, rejeitando modelos tradicionais que priorizam o emprego acima de qualquer circunstância. As empresas, por sua vez, têm buscado oferecer maior equilíbrio entre vida social e profissional, ampliando políticas flexíveis e benefícios voltados ao bem-estar e à saúde mental. Nesse contexto, líderes devem adotar uma postura objetiva, com feedbacks frequentes, correção de rotas e comunicação clara para alinhamento de metas (Meio & Mensagem, 2023).

A Geração Z valoriza reconhecimento e pertencimento, desejando acompanhamento contínuo de seu desenvolvimento, não apenas por meio de remuneração, mas também por estímulos motivacionais amplos. Segundo RH Pra Você



(2023), essa geração demonstra menor resistência a mudanças, aprecia a experimentação e a busca por novas estratégias. Além disso, tende a priorizar colaboração e diversidade, formando equipes heterogêneas e menos competitivas, o que contrasta com gerações anteriores.

A Geração Z valoriza empatia, saúde mental e diversidade, esperando que seus líderes sejam inclusivos e atentos às necessidades individuais. Contudo, muitas expectativas são frustradas, como flexibilidade, comunicação objetiva e preocupação com bem-estar. Essa geração testemunhou os impactos do excesso de trabalho em familiares e reconhece os riscos de ambientes tóxicos, priorizando qualidade de vida.

Pesquisa da empresa de saúde Alice (2024) revelou que 40,9% dos jovens consideram o trabalho “algo que representa um pouco do que sou”, enquanto 9,4% afirmaram que “o trabalho não representa nada do que sou”. Para muitos, a carreira é apenas uma parte da identidade, não seu núcleo, refletindo uma mudança significativa em relação às gerações anteriores, que associavam sucesso diretamente à profissão.

Estudo da Robert Walters (2024) indica que 72% dos jovens da Geração Z preferem evoluir profissionalmente em cargos de colaboração, evitando posições de gerência intermediária. Cerca de 70% apontaram que esses cargos apresentam “muito estresse e pouca recompensa”, destacando a alta carga de trabalho e a pressão por disponibilidade constante.

Outro levantamento da CoderPad (2024) revelou que 36% dos entrevistados não têm intenção de assumir responsabilidades gerenciais. Segundo Gorick Ng, consultor de carreira de Harvard, menos de 2% da Geração Z ambiciona subir na hierarquia corporativa, devido a fatores como responsabilidade excessiva, carga horária elevada e dificuldade de delegação.

A Forbes (2024) reforça que essa geração prioriza equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscando trabalhos significativos, flexíveis e alinhados aos seus valores. Muitos optam por atuar como *freelancers*, empreendedores ou em projetos independentes, evitando cargos de liderança tradicional, cujos benefícios financeiros ou de status não compensam os sacrifícios pessoais e emocionais.

A análise da literatura evidencia que a Geração Z traz desafios e oportunidades únicas para as práticas de liderança e gestão. Enquanto modelos tradicionais, baseados em hierarquia rígida e controle, dominaram o século XX, o século XXI exige abordagens mais flexíveis, participativas e humanizadas, capazes de atender às expectativas de propósito, diversidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Autores como Sinek (2019) e Schwab (2020) reforçam que a liderança contemporânea deve priorizar segurança psicológica, empatia e inovação, elementos fundamentais para engajar equipes em um contexto marcado pela transformação digital e pela Quarta Revolução Industrial.

Os estudos também revelam que, embora a Geração Z possua competências técnicas e adaptabilidade, apresenta lacunas em habilidades socioemocionais, como inteligência emocional e gestão de conflitos, além de demonstrar resistência a cargos de liderança tradicionais.

Essa realidade aponta para a necessidade de estratégias que conciliem desenvolvimento gerencial com práticas inclusivas e colaborativas, garantindo não apenas a retenção de talentos, mas também a construção de lideranças alinhadas às demandas de um mercado dinâmico e orientado para resultados sustentáveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, adequada para compreender percepções, experiências e desafios relacionados à liderança e ao desenvolvimento de habilidades gerenciais na Geração Z (Prodanov; Freitas, 2013). A escolha do método qualitativo justifica-se pela necessidade de captar nuances subjetivas e contextuais, enquanto o caráter exploratório permitiu investigar um tema ainda pouco estudado no cenário brasileiro.

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, visando identificar características da Geração Z e os fatores que influenciam sua relação com a liderança, incluindo aspectos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, inteligência emocional e resistência a cargos de gestão intermediária (Gil, 2022).

Foram utilizados dois procedimentos técnicos principais, quais sejam a revisão bibliográfica, com base em artigos científicos, livros e publicações especializadas sobre liderança, habilidades gerenciais e comportamento da Geração Z e a coleta de dados primários, por meio de questionários semiestruturados aplicados a dois públicos: jovens da Geração Z e gerentes que lideram equipes compostas por esses profissionais. Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três gerentes de diferentes setores, possibilitando aprofundar as análises.

Os questionários foram elaborados com perguntas abertas e fechadas, abordando percepções sobre liderança, desafios organizacionais e expectativas de desenvolvimento profissional. A aplicação ocorreu online, utilizando ferramentas digitais como Google Forms, garantindo maior alcance e praticidade. O universo pesquisado incluiu jovens nascidos entre 1995 e 2010, atuantes ou aspirantes ao mercado de trabalho, e gerentes com experiência na gestão dessa geração.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), permitindo categorizar respostas e identificar padrões recorrentes. As entrevistas foram transcritas e interpretadas com base em abordagem indutiva, destacando convergências e divergências entre as percepções dos jovens e dos líderes.

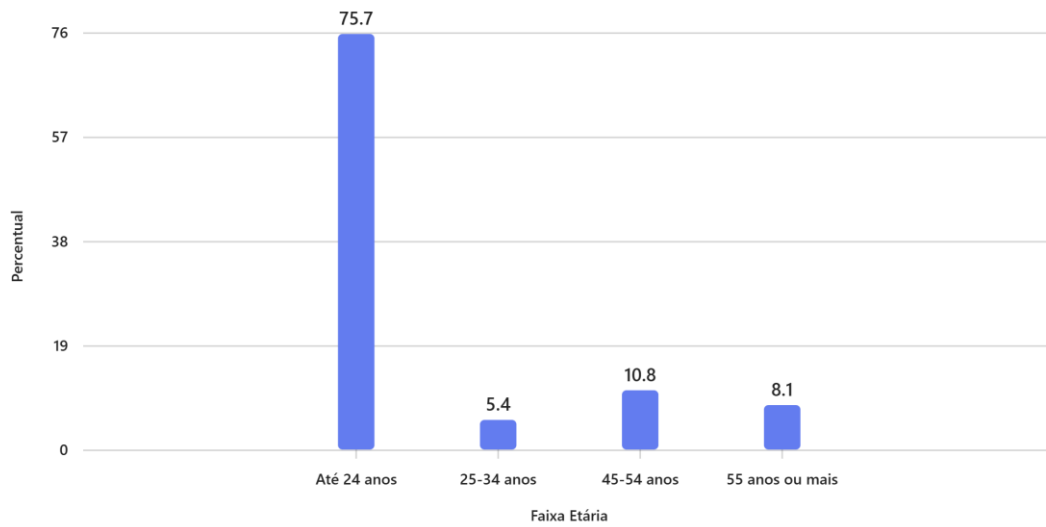
Considerações Éticas

A pesquisa respeitou os princípios éticos aplicáveis, garantindo anonimato e confidencialidade dos participantes, conforme diretrizes para estudos envolvendo seres humanos (Witiuk et al., 2018).

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O perfil sociodemográfico dos respondentes (Gráfico 1) revelou predominância de jovens com até 24 anos (75,7%), seguidos por faixas etárias mais experientes, o que proporcionou múltiplas perspectivas sobre o tema.

Gráfico 1 - Perfil Sociodemográfico dos Respondentes (%)



Fonte: pesquisa.

Em relação à preparação para liderar, 70,3% dos participantes afirmaram estar parcialmente preparados, enquanto 27% se consideram pouco preparados, evidenciando lacunas significativas em competências gerenciais.

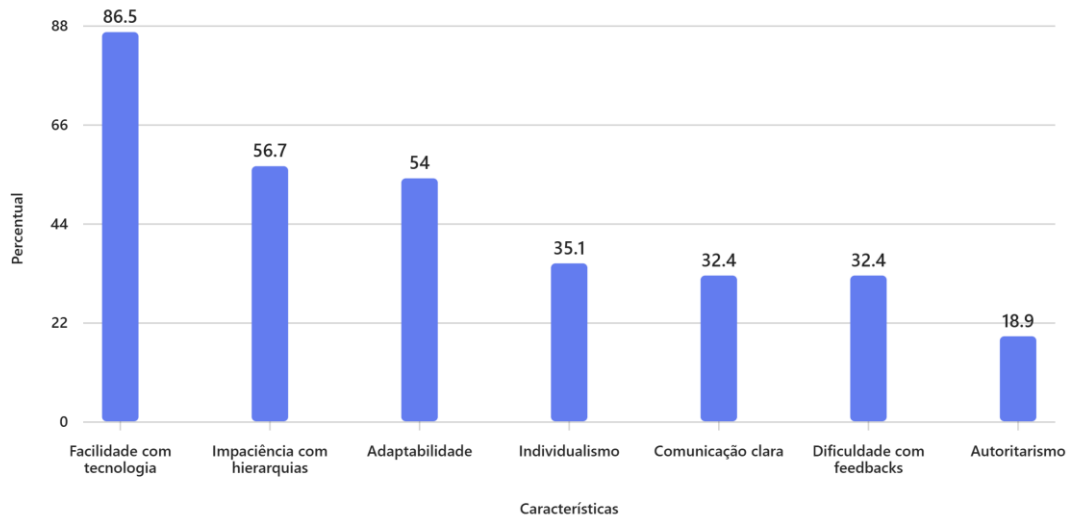
Gráfico 2 - Preparação da Geração Z para Liderar



Fonte: pesquisa.

Entre as características mais associadas à Geração Z (Gráfico 3) destacam-se a facilidade com tecnologia (86,5%), adaptabilidade (54%) e impaciência com hierarquias (56,7%), contrastando com fragilidades em comunicação assertiva e gestão de feedbacks.

Gráfico 3 - Características Percebidas nos Jovens Líderes (%)



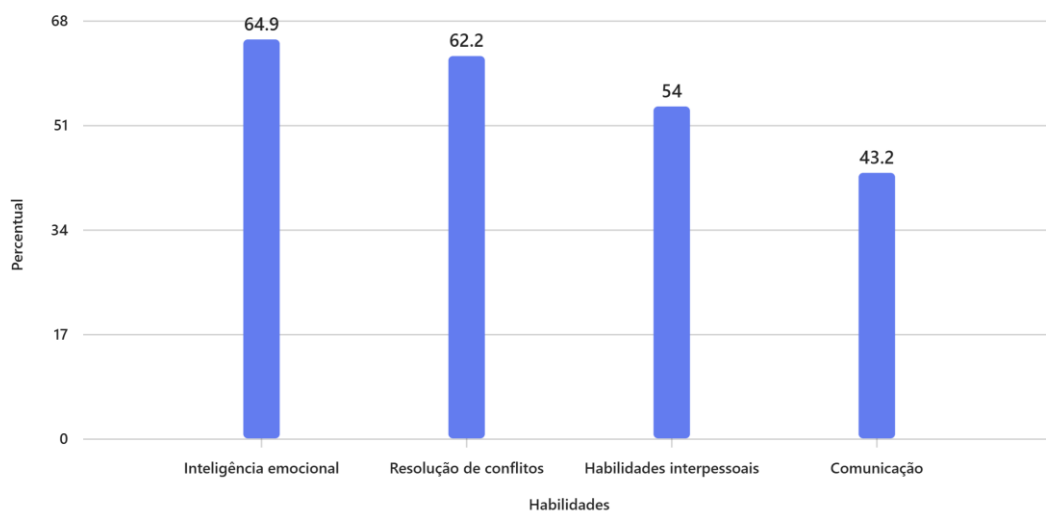
Fonte: pesquisa.

As habilidades gerenciais mais apontadas como necessárias (Gráfico 4) foram inteligência emocional (64,9%) e resolução de conflitos (62,2%), reforçando a importância do desenvolvimento socioemocional. Além disso, os dados indicaram resistência a cargos de liderança tradicionais, motivada pelo desejo de flexibilidade e pelo receio da alta carga de responsabilidades.

Essa tendência confirma a preferência por modelos de liderança participativa e humanizada, alinhados às transformações esperadas, como maior foco em bem-estar, diversidade e uso intensivo de tecnologia.

Esses achados revelam um cenário desafiador e, ao mesmo tempo, promissor para a gestão contemporânea. A convivência intergeracional, embora marcada por conflitos, também oferece oportunidades de aprendizado mútuo. As evidências reforçam a necessidade de políticas organizacionais que promovam ambientes colaborativos e programas de capacitação voltados para competências emocionais, preparando a Geração Z para assumir papéis estratégicos em um mercado dinâmico e orientado para inovação.

Gráfico 4 - Habilidades Gerenciais Mais Necessárias (%)

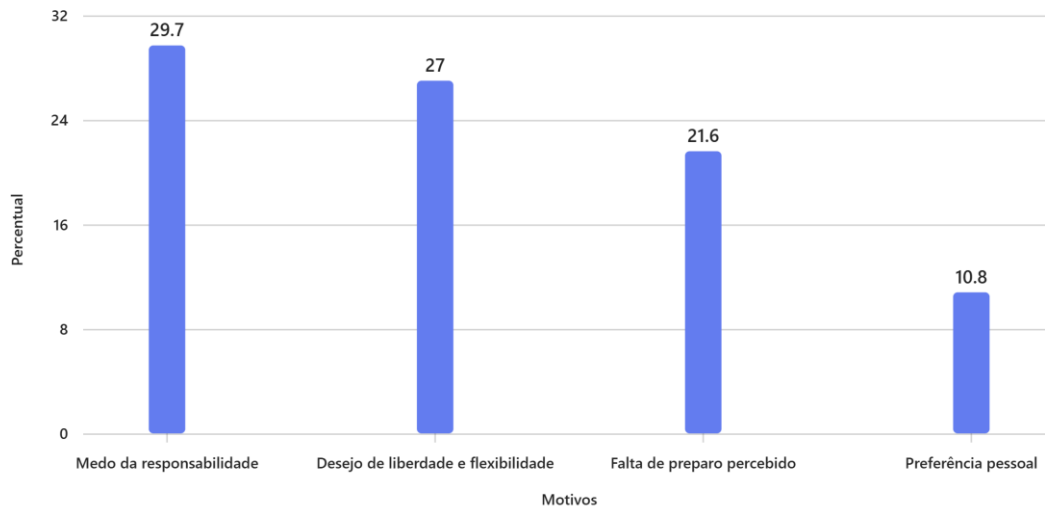


Fonte: pesquisa.



O Gráfico 5 evidencia que os principais fatores que afastam a Geração Z de posições de liderança são medo da responsabilidade (29,7%) e desejo de liberdade e flexibilidade (27%), seguidos pela percepção de falta de preparo (21,6%) e preferência pessoal (10,8%). Esses dados confirmam uma tendência já apontada na literatura: a rejeição a modelos tradicionais de liderança, associados a alta carga de trabalho e baixa compensação emocional (Forbes Brasil, 2024; Startse, 2023).

Gráfico 5 - Motivos para Evitar Cargos de Liderança (%)

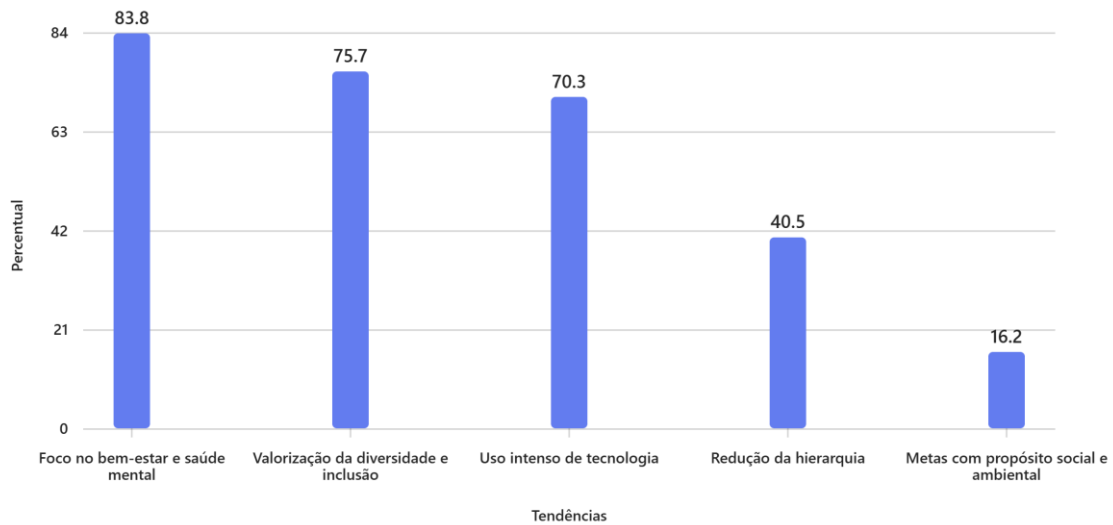


Fonte: pesquisa.

A predominância do medo da responsabilidade indica que, para engajar essa geração, as organizações precisam reformular a forma como apresentam cargos de gestão, oferecendo suporte, treinamento e condições que reduzam a percepção de risco. Além disso, o desejo por flexibilidade reforça a importância de modelos híbridos e menos hierárquicos, alinhados às expectativas de autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O Gráfico 6 mostra que 83,8% dos respondentes esperam maior foco no bem-estar e saúde mental, seguido por valorização da diversidade e inclusão (75,7%) e uso intensivo de tecnologia (70,3%). Esses resultados revelam uma mudança significativa no paradigma da liderança: além de metas e resultados, os jovens priorizam ambientes saudáveis e inclusivos. A redução da hierarquia (40,5%) e a adoção de metas com propósito social e ambiental (16,2%) indicam que a Geração Z busca lideranças orientadas por valores, não apenas por performance. Essa tendência está em consonância com autores como Schwab (2020) e Sinek (2019), que defendem modelos de gestão humanizados e adaptativos. Para as organizações, isso implica investir em políticas de diversidade, bem-estar e tecnologia, criando um ecossistema que favoreça engajamento e inovação.

Gráfico 6 - Transformações Esperadas na Liderança (%)



Fonte: pesquisa.

Para complementar os dados quantitativos obtidos nos questionários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três profissionais que ocupam cargos de liderança em diferentes setores.

O objetivo foi aprofundar a compreensão sobre as percepções e experiências práticas relacionadas à gestão da Geração Z, explorando desafios, estratégias e expectativas quanto ao desenvolvimento de habilidades gerenciais. As entrevistas foram anonimizadas para garantir a confidencialidade dos participantes, conforme princípios éticos em pesquisas com seres humanos (Witiuk et al., 2018), permitindo que as opiniões fossem analisadas de forma imparcial e segura.

Essa etapa qualitativa visou enriquecer a análise ao oferecer insights sobre como líderes interpretam as características dessa geração e quais práticas consideram mais eficazes para engajá-la no contexto organizacional contemporâneo.

Entrevistado A, Gerente Geral (Setor Bancário): com mais de 20 anos de experiência, o entrevistado A destacou que a Geração Z demonstra certa acomodação nos cargos atuais e, muitas vezes, falta de perspectiva de crescimento profissional. Segundo sua percepção, essa postura pode estar relacionada à ausência de reconhecimento e dificuldades em lidar com desafios. Ele apontou resistência a feedbacks, mesmo quando construtivos, e dificuldade em se desconectar do celular em momentos que exigem foco. Para esse gerente, a geração Z está pouco preparada para assumir posições de liderança, sobretudo pela falta de clareza na comunicação e pela dependência de validação externa. Seu estilo de liderança é participativo, priorizando proximidade e confiança, e acredita que práticas autoritárias afastam colaboradores.

Entrevistado B, Gerente de Varejo: com oito anos de experiência no setor, o entrevistado B considera que a Geração Z está parcialmente preparada para liderar, embora reconheça indivíduos com grande potencial. Ele observou demora na inserção profissional e dificuldade em estabelecer limites entre relações pessoais e profissionais, o que pode comprometer a produtividade. Destacou também a intensidade emocional dos jovens, que pode gerar vínculos positivos ou conflitos. Apesar das fragilidades, acredita que essa geração tem oportunidade de construir modelos de liderança mais humanizados e empáticos, alinhados às novas demandas corporativas.

Entrevistado C, Gerente de Operações (Setor de Tecnologia): com mais de 15 anos de experiência, o entrevistado C apresentou uma visão otimista, afirmando que a



Geração Z está bem-preparada para assumir cargos de liderança. Ele ressaltou características como adaptabilidade, domínio tecnológico e pensamento inovador, além do interesse genuíno por impacto social. Embora reconheça inseguranças iniciais, considera que esses jovens aprendem rapidamente e valorizam ambientes colaborativos, diversidade e bem-estar. Para ele, estilos de liderança participativos são os mais eficazes, e acredita que, com acompanhamento adequado, a Geração Z pode liderar com responsabilidade e visão de futuro. As percepções dos entrevistados, sintetizadas no Quadro 1 revelam divergências quanto ao preparo da Geração Z para a liderança.

Quadro 1. Síntese das Entrevistas com Gerentes

Entrevistado	Setor	Visão sobre preparo da Geração Z	Pontos fortes percebidos	Fragilidades percebidas	Estilo de liderança
A	Bancário	Pouco preparada	Familiaridade tecnológica; criatividade	Resistência a feedback; dificuldade de comunicação clara	Participativo
B	Varejo	Parcialmente preparada	Potencial para inovação; rejeição a autoritarismo	Limites frágeis entre relações pessoais e profissionais	Colaborativo/ Humanizado
C	Tecnologia	Bem preparada	Adaptabilidade; domínio digital; pensamento inovador	Insegurança inicial; dificuldade com feedback no início	Facilitador

Fonte: entrevistas.

Enquanto alguns apontam lacunas em competências emocionais e resistência a responsabilidades, outros destacam potencial inovador e abertura para práticas inclusivas. Em comum, todos reconhecem a necessidade de ambientes colaborativos e estratégias que conciliem desenvolvimento técnico e socioemocional, reforçando a importância de modelos de liderança adaptativos e humanizados.

Os resultados apresentados, tanto quantitativos quanto qualitativos, revelam um panorama multifacetado sobre a relação da Geração Z com a liderança. As evidências indicam que, embora essa geração possua atributos valorizados no contexto atual, como adaptabilidade e domínio tecnológico, persistem lacunas em competências socioemocionais e uma resistência significativa a modelos tradicionais de gestão. Ao mesmo tempo, surgem tendências que apontam para a valorização de práticas inclusivas, colaborativas e orientadas ao bem-estar.

Esses achados fornecem subsídios importantes para repensar estratégias organizacionais e programas de desenvolvimento gerencial. A seguir, na seção de Discussão dos Resultados, essas informações serão interpretadas à luz da literatura existente, destacando convergências, divergências e implicações práticas para a gestão contemporânea.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos por meio dos questionários e entrevistas revelou um cenário complexo sobre a preparação da Geração Z para assumir cargos de liderança. Os resultados indicaram que 70,3% dos jovens se consideram apenas parcialmente



preparados para liderar, enquanto 27% afirmaram estar pouco preparados, corroborando estudos anteriores que apontam lacunas em competências socioemocionais (Silva, 2019; RH Pra Você, 2023). Essa percepção converge com as respostas dos gerentes entrevistados, que destacaram dificuldades relacionadas à inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos, confirmando a relevância dessas habilidades para o exercício da liderança eficaz (Sinek, 2019).

Outro achado significativo foi a resistência da Geração Z a cargos de liderança intermediária, justificada pelo estresse associado e pela percepção de baixa recompensa frente à alta responsabilidade. Essa tendência, também identificada por Forbes Brasil (2024) e StartSe (2023), evidencia uma mudança de paradigma em relação às gerações anteriores, que valorizavam status e estabilidade. Em contrapartida, os jovens demonstraram forte apreço por modelos de liderança participativa e humanizada, alinhados às práticas inclusivas e colaborativas defendidas por Schwab (2020) no contexto da Quarta Revolução Industrial.

Esses resultados possuem implicações práticas relevantes, como por exemplo: organizações que desejam atrair e reter talentos da Geração Z devem investir em programas de desenvolvimento voltados para competências emocionais, ambientes colaborativos e políticas que conciliem propósito e flexibilidade. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre os impactos das mudanças culturais e tecnológicas na gestão de pessoas, reforçando a necessidade de reformulação dos modelos tradicionais de liderança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados desta pesquisa revelaram que, embora a Geração Z apresente atributos valorizados no cenário corporativo atual, como adaptabilidade, criatividade e domínio tecnológico, existem lacunas significativas em competências socioemocionais, especialmente inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos.

Esses aspectos se mostraram determinantes para explicar a resistência dessa geração a cargos de liderança tradicionais, motivada pelo desejo de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e pela percepção de alta carga de responsabilidades com baixa recompensa.

Os resultados indicam que modelos de liderança participativa e humanizada são os mais eficazes para engajar a Geração Z, reforçando a necessidade de ambientes colaborativos e programas de desenvolvimento voltados para competências emocionais.

Essa abordagem não apenas contribui para a retenção de talentos, mas também para a construção de lideranças mais éticas, inclusivas e alinhadas às demandas de um mercado em constante transformação. A relevância prática do estudo reside na possibilidade de orientar políticas organizacionais e educacionais que promovam o protagonismo jovem, conciliando propósito, flexibilidade e inovação.

Como limitação, destaca-se a abrangência restrita da amostra, concentrada em determinados setores e regiões, o que sugere cautela na generalização dos resultados, assim, pesquisas futuras devem ampliar o escopo geográfico e incluir diferentes segmentos organizacionais, além de explorar metodologias quantitativas que complementem as análises qualitativas aqui apresentadas.

Sugere-se também investigar os impactos da cultura corporativa na atração e retenção da Geração Z em cargos de liderança, bem como desenvolver estudos sobre



modelos híbridos que integrem tecnologia, bem-estar e propósito, consolidando práticas de gestão mais adaptativas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALICE. **Pesquisa sobre percepção da Geração Z em relação ao trabalho**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://alice.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração: das origens às tendências contemporâneas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025.

BRASILEIRO, Larissa. Geração Z quer mais propósito do que salário alto. **Exame**, 2024. Disponível em: <https://exame.com/carreira/geracao-z-quer-mais-proposito-do-que-salario-alto/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

CODERPAD. **Relatório sobre intenção de liderança na Geração Z**. 2024. Disponível em: <https://coderpapad.io>. Acesso em: 15 jan. 2025.

EDC GROUP. **Relatório sobre comportamento da Geração Z no trabalho**. 2023. Disponível em: <https://edcgroup.com>. Acesso em: 10 jan. 2025.

FORBES BRASIL. Por que profissionais da geração Z não querem ser chefes? **Forbes Brasil**, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/06/por-que-profissionais-da-geracao-z-nao-querem-ser-chefes/>. Acesso em: 2 jan. 2025.

FURBINO, Isabella. **Geração Z no mercado de trabalho: desafios e oportunidades**. Solides, 2024. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 09 jan. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

MEIO & MENSAGEM. **Como liderar a Geração Z?** 2023. Disponível em: <https://meioemensagem.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.



RH PRA VOCÊ. **Os desafios de liderar a Geração Z.** 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/os-desafios-de-liderar-a-geracao-z>. Acesso em: 5 jan. 2025.

ROBERT WALTERS. **Relatório sobre expectativas da Geração Z.** 2024. Disponível em: <https://robertwalters.com>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** São Paulo: Edipro, 2020.

SILVA, L. A. da. **Liderança e desafios presentes junto à geração Z.** Guarabira: Instituto Federal da Paraíba, 2019.

SINEK, Simon. **Os líderes comem por último: como construir equipes seguras e confiantes.** 2. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2019.

STARTSE. **Por que a Geração Z não se interessa por cargos de liderança?** StartSe, 2023. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/por-que-a-geracao-z-nao-se-interessa-por-cargos-de-lideranca/>. Acesso em: 2 jan. 2025.

WITIUK, Ilda Lopes; FRANÇA, Beatriz; KRÜGER, Cauê; GUEBERT, Mirian Célia Castellain. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos.** Curitiba: PUCPRESS, 2018.