



LIDERANÇA HUMANIZADA E ENGAJAMENTO JUVENIL: EVIDÊNCIAS DA GERAÇÃO Z E CONEXÕES COM O ECOSISTEMA ENACTUS

Amanda Nogueira Varchavtchik¹

João Pinheiro de Barros Neto²

Resumo

A pesquisa analisa como a liderança humanizada influencia o engajamento da Geração Z, destacando sua relevância para o ecossistema Enactus. Investiga propósito, bem-estar e *quiet ambition*, identificando estilos que promovem motivação e permanência no trabalho. Com abordagem qualitativa, aplicou-se questionário a estudantes que conciliam estudos e trabalho. Os resultados revelam preferência por liderança transformacional e servidora e mostram que ambientes tóxicos e falta de propósito reduzem o engajamento.

Palavras-chave: liderança humanizada; geração Z; engajamento juvenil; propósito no trabalho; futuro do trabalho.

Abstract

The study analyzes how humanized leadership influences Generation Z's engagement, highlighting its relevance for the Enactus ecosystem. It examines purpose, well-being, and quiet ambition, identifying leadership styles that foster motivation and retention at work. Using a qualitative approach, a questionnaire was administered to students who balance studies and employment. The results indicate a preference for transformational and servant leadership and show that toxic environments and a lack of purpose diminish engagement.

Keywords: humanized leadership; generation Z; youth engagement; purpose at work; future of work.

INTRODUÇÃO

As transformações sociotécnicas intensificadas no pós-pandemia remodelaram o mundo do trabalho, alterando interações, trajetórias profissionais e práticas de gestão. Nesse contexto, a inserção da Geração Z acrescenta novos desafios, marcada pela busca por propósito,

¹ Graduada em Economia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP (amandavarcha@gmail.com).

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



bem-estar, coerência de valores e relações pautadas por diálogo, flexibilidade e autenticidade, além da baixa tolerância a ambientes tóxicos e modelos hierárquicos rígidos.

Compreender como a liderança influencia o engajamento desses jovens torna-se essencial para organizações e iniciativas de impacto social. No ecossistema Enactus, composto majoritariamente por universitários envolvidos em projetos de empreendedorismo social, práticas de liderança adequadas têm efeito direto no desenvolvimento das equipes e na qualidade dos resultados alcançados.

Entre os referenciais contemporâneos, destacam-se as abordagens transformacional e servidora, que enfatizam escuta ativa, clareza de objetivos, apoio emocional e reconhecimento, elementos associados a maior motivação e engajamento. Soma-se a isso a noção de *quiet ambition*, que expressa a busca por ambientes que conciliem desempenho, autonomia, saúde mental e sentido no trabalho.

Este estudo investiga como a liderança humanizada se relaciona com o engajamento juvenil, examinando percepções da Geração Z sobre estilos de liderança, fatores motivacionais e condições que favorecem permanência e produtividade. A partir de uma abordagem qualitativa, utilizou-se um questionário aplicado a estudantes que conciliam graduação e trabalho em empresas de São Paulo.

Os achados revelam padrões de preferência, desafios de engajamento e demandas por práticas de liderança mais alinhadas a esse perfil geracional, oferecendo subsídios para organizações e para a formação de jovens líderes em ecossistemas como o Enactus.

REVISÃO DA LITERATURA

A literatura recente converge para abordagens de liderança humanizadas, que articulam desempenho, desenvolvimento humano e saúde organizacional. Nesse eixo, sobressaem a liderança transformacional, associada a inspiração, desenvolvimento e mudança (Burns, 1978; Bass, 1985; Davis; Thilagaraj, 2022), e a liderança servidora (Greenleaf, 1970), centrada nas necessidades dos liderados e em relações éticas e horizontais (Teixeira, 2024). Em ambas, práticas como escuta ativa, clareza de objetivos, reconhecimento e suporte funcionam como catalisadoras de motivação, satisfação e engajamento, com destaque entre jovens profissionais,



foco deste estudo (Caláça; Vizeu, 2015; Davis; Thilagaraj, 2022; Stone; Russell; Patterson, 2004).

Além dessas correntes, três tradições dão lastro teórico: a teoria dos traços (Northouse, 2018), que lê a liderança como expressão de atributos individuais, autoconfiança, integridade, sociabilidade (Teixeira, 2024); a perspectiva comportamental, que enfatiza estilos observáveis e seus efeitos nos resultados (Dias et al., 2018); e as teorias contingenciais, que vinculam eficácia ao ajuste entre estilo e situação. Esse repertório continua útil para interpretar a preferência da Geração Z por estilos participativos e orientados a propósito, e sua rejeição a modelos rígidos e verticalizados (Cruz; Nunes; Pinheiro, 2010; Dias et al., 2018; McGregor, 1960).

Definida como primeira coorte plenamente imersa no digital, a Geração Z privilegia comunicação direta, interações curtas e colaborativas e demanda propósito, diversidade e ambientes dinâmicos (Mccrindle, 2011). Evidências apontam sensibilidade a bem-estar e equilíbrio e menor tolerância a culturas tóxicas, reforçando a necessidade de alinhamento de valores entre pessoas e organizações (Deloitte, 2024; Maia, 2022). Entre os desafios, destacam-se gaps de experiência, dificuldades de comunicação presencial e níveis elevados de ansiedade, o que demanda *onboarding* estruturado, feedback contínuo e suporte (Schroth, 2019; Grubb, 2018; Novaes et al., 2016). Nesse contexto, o *quiet ambition* reconfigura a ambição por critérios de saúde mental, sentido e sustentabilidade de carreira (Casado, 2024). Tais traços ajudam a explicar a afinidade da Geração Z com lideranças transformacionais e servidoras e com culturas de segurança psicológica e reconhecimento, elementos presentes também neste estudo.

Por fim, a evidência recente indica que propósito organizacional relaciona-se ao sentido do trabalho e ao engajamento quando valores são claros, comunicados e internalizados (Batista; Cepellos, 2024). Em coerência, práticas de liderança humanizada, comunicação de objetivos, feedbacks, reconhecimento e apoio, sustentam vigor, dedicação e absorção; ao inverso, toxicidade, desorganização e ausência de propósito reduzem motivação e permanência. No pós-pandemia, formatos flexíveis que conciliam autonomia, produtividade e qualidade de vida reforçam ajustes de liderança e gestão de pessoas (PwC Brasil; Pagegroup, 2022; Maia, 2022),



em sintonia com a associação observada aqui entre liderança humanizada e engajamento juvenil.

METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa, adequada para explorar percepções, expectativas e valores atribuídos por jovens ao trabalho e à liderança. O delineamento é exploratório-descritivo, permitindo identificar padrões relacionados a estilos de liderança, motivação e engajamento entre integrantes da Geração Z. Complementarmente, utiliza-se o método hipotético-dedutivo, confrontando conceitos de liderança humanizada com evidências empíricas.

A amostra, não probabilística por conveniência, é composta por 32 jovens da Geração Z que conciliam graduação e trabalho formal em empresas de São Paulo, todos com experiência corporativa mínima. O instrumento consistiu em questionário estruturado, dividido em três blocos: perfil sociodemográfico; situação profissional; e percepções sobre liderança, engajamento e *quiet ambition*, combinando questões fechadas e abertas.

A coleta ocorreu entre junho e julho de 2025, via Google Forms, assegurando anonimato e confidencialidade. Os dados foram analisados por estatística descritiva nas questões fechadas e por análise temática nas respostas abertas. As categorias identificadas incluíram liderança, propósito, reconhecimento, bem-estar, autonomia e cultura organizacional. Todos os procedimentos seguiram princípios éticos, com participação voluntária e consentimento informado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme Tabela 1, observou-se predominância feminina (75,0%), presença expressiva de respondentes com renda familiar acima de R\$ 10.000 (59,4%), forte concentração no turno noturno (81,2%) e vínculo majoritário com instituições privadas (87,5%), padrão compatível com o perfil universitário paulistano e com rotinas de quem estuda à noite e trabalha durante o dia.



Tabela 1 - Perfil da amostra (N = 32)

Indicador	Categoria	%
Gênero	Feminino	75,0
Renda familiar	Acima de R\$ 10.000	59,4
Turno	Noturno	81,2
Natureza da IES	Privada	87,5

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange às preferências de liderança, mostradas na Tabela 2, os respondentes indicaram majoritariamente a liderança transformacional (65,6%) e a servidora (21,9%); os estilos “tradicional/hierárquica” e “não sei identificar” somaram 6,2% cada.

Tabela 2 - Estilo de liderança mais engajador

Estilo	%
Transformacional	65,6
Servidora	21,9
Tradicional/Hierárquica	6,2
Não sei identificar	6,2

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos atributos valorizados no líder mostrados na Tabela 3, apareceram com maior frequência a clareza de objetivos (71,9%), o reconhecimento (62,5%) e a escuta ativa (56,2%), seguidos por feedbacks constantes (46,9%) e flexibilidade (43,8%).

Tabela 3 - Atributos mais valorizados no líder

Atributo	%
Clareza nos objetivos	71,9
Reconhecimento	62,5
Escuta ativa	56,2
Feedbacks constantes	46,9
Flexibilidade	43,8

Fonte: dados da pesquisa.

Esses achados reforçam a centralidade de lideranças humanizadas, transformacional e servidora, no engajamento juvenil, de acordo com a literatura levantada no referencial teórico



que associa inspiração, desenvolvimento, ética relacional e foco no seguidor a maiores níveis de motivação e desempenho.

A ênfase em clareza, reconhecimento e escuta ativa indica que a comunicação de objetivos e o propósito internalizado são vetores do engajamento, algo especialmente relevante para o ecossistema Enactus, em que equipes universitárias realizam projetos de impacto e se beneficiam de coesão, aprendizagem e capacidade de execução ampliadas.

Quanto aos fatores que reduzem o engajamento, apresentados na Tabela 4, sobressaíram sobrecarga de trabalho (46,9%), falta de propósito (40,6%), falta de reconhecimento (34,4%), ambiente tóxico (31,2%) e liderança ineficaz (18,8%). No autorrelato de engajamento, 53,1% disseram estar “muito engajado(a)”, 28,1% “razoavelmente engajado(a)” e 18,8% “totalmente engajado(a)”.

Tabela 4 - Fatores que reduzem o engajamento (múltipla escolha)

Fator	%
Sobrecarga de trabalho	46,9
Falta de propósito	40,6
Falta de reconhecimento	34,4
Ambiente tóxico	31,2
Liderança ineficaz	18,8

Fonte: dados da pesquisa.

O conjunto de estressores e déficits relacionais observados alinha-se à literatura que recomenda *onboarding* estruturado, feedback contínuo e suporte a jovens profissionais, inclusive no desenvolvimento de habilidades de comunicação e resiliência em contextos presenciais (Schroth, 2019). Em termos práticos, isso implica planejar cargas de trabalho, instituir rotinas de reconhecimento e coibir práticas tóxicas para evitar a erosão do engajamento e a rotatividade; em projetos sociais, como os da Enactus, tais ajustes favorecem a sustentabilidade das iniciativas e a consolidação de trajetórias de liderança.

No tocante às preferências de formato de trabalho e aos indicadores atitudinais, sintetizados na (Tabela 5, prevaleceu o modelo híbrido (75,0%), à frente do presencial (18,8%) e do remoto (6,2%). Entre os indicadores, 84,4% concordaram que o híbrido/remoto contribui para o bem-estar, 87,5% reconheceram a influência direta da liderança na motivação e 65,6%



relataram presença total ou parcial de propósito no trabalho. A identificação com *quiet ambition* foi alta: 34,4% “sim, totalmente” e 40,6% “em parte”.

Tabela 5 - Indicadores atitudinais (síntese)

Indicador	Categoria agregada	%
Híbrido/remoto contribui para bem-estar	Concorda (total/parcial)	84,4
Liderança influencia motivação	Concorda (total/parcial)	87,5
Propósito no trabalho	Concorda (total/parcial)	65,6

Fonte: dados da pesquisa.

A preferência pelo híbrido e sua associação ao bem-estar dialogam com rearranjos pós-pandemia, ganhos de autonomia e equilíbrio que exigem liderança e práticas de recursos humanos atentas à comunicação e à infraestrutura como visto no referencial teórico.

A força da liderança para a motivação é convergente com o papel das abordagens transformacional e servidora, enquanto a presença de propósito reforça a importância de clareza e reconhecimento.

A *quiet ambition*, entendida como recalibração da ambição em direção a bem-estar e sentido, sugere um terreno fértil para formar lideranças orientadas a propósito, especialmente em equipes estudantis do ecossistema Enactus.

Esses resultados servem a organizações que pretendem desenhar trilhas de desenvolvimento de líderes com foco em objetivos, feedback e reconhecimento, ajustar cargas de trabalho e regras de convivência para reduzir toxicidade e elevar retenção, bem como ao ecossistema Enactus, que pode estruturar rotinas de liderança estudantil com objetivos claros, check-ins de bem-estar e celebrações de marcos, além de projetos que conectem propósito a resultados tangíveis, fortalecendo engajamento e aprendizagem. Também inspiram a educação e a extensão a integrarem conteúdos de liderança humanizada, comunicação não violenta, gestão de projetos de impacto e segurança psicológica.

Por fim, embora os achados devam ser lidos à luz de limitações amostrais e do caráter autodeclaratório, confirmam que liderança humanizada, clareza, reconhecimento e escuta, é uma alavanca concreta para engajamento juvenil, aprendizagem organizacional e sustentabilidade do impacto social produzido por equipes da Geração Z.



CONCLUSÃO

Este estudo examinou a relação entre liderança humanizada e engajamento juvenil com base nas percepções de jovens da Geração Z que conciliam estudo e trabalho. A abordagem qualitativa permitiu identificar fatores que influenciam sua motivação e permanência no contexto organizacional, oferecendo insumos relevantes para iniciativas educacionais e ecossistemas de impacto social, como o Enactus.

Os resultados revelam que a preferência por estilos de liderança transformacional e servidora está diretamente associada à valorização de clareza de objetivos, reconhecimento e escuta ativa, elementos fundamentais para sustentar o engajamento juvenil. Do mesmo modo, fatores como sobrecarga de trabalho, ausência de propósito e ambientes tóxicos emergem como agentes significativos de desmotivação. Também se destaca a adesão ao modelo híbrido, compreendido como facilitador de bem-estar e equilíbrio, bem como a presença da *quiet ambition*, indicando expectativas profissionais orientadas por sentido e saúde mental.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam que a liderança humanizada constitui um enquadramento adequado para compreender o comportamento juvenil no trabalho contemporâneo, articulando orientação às pessoas, segurança relacional e foco em resultados. Praticamente, os resultados apontam para a necessidade de rotinas de comunicação clara, *feedback* frequente, rituais de reconhecimento e práticas que coíbam a toxicidade organizacional, além da integração do propósito às dinâmicas de trabalho.

Entre as limitações, destacam-se o tamanho reduzido da amostra, sua concentração geográfica e o uso de autorreporte, o que restringe generalizações. Pesquisas futuras podem ampliar escopo e métodos para aprofundar a compreensão sobre engajamento juvenil em diferentes setores e territórios.

Em síntese, evidencia-se que a liderança humanizada, sustentada por clareza, reconhecimento e escuta ativa, é um vetor essencial para fortalecer o engajamento da Geração Z. Em ambientes de extensão e empreendedorismo social, como o Enactus, tais práticas contribuem para o desenvolvimento de lideranças jovens, a qualidade da experiência estudantil e a sustentabilidade do impacto gerado.



REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. London: Collier Macmillan, 1985.

BATISTA, Rosiane Moreira Machado; CEPellos, Vanessa Martines. Propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho e no engajamento dos colaboradores. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 23, n. 2, p. 231–267, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2024010>.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CALÁÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121–135, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>.

CASADO, Tania. “Quiet ambition”: a busca por menos responsabilidade e pressão no mercado de trabalho. **Jornal da USP**, São Paulo, 13 set. 2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/quiet-ambition-a-busca-por-menos-responsabilidade-e-pressao-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 26 fev. 2026.

CRUZ, Maria Rosa Pires da; NUNES, António João Santos; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. **Teoria Contingencial de Fiedler**: aplicação prática da escala *Least Preferred Co-Worker (LPC)*. Covilhã: Universidade da Beira Interior (DGE), *Texto para Discussão #08_2010*, 2010. Disponível em: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/6551903.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2026.

DAVIS, K. Jacob; THILAGARAJ, A. Transformational Leadership Theory – A Critical Analysis with reference to Banking Sector. **Webology**, v. 19, n. 2, p. 152–159, 2022. Disponível em: <https://www.webology.org/abstract.php?id=1170>. Acesso em: 26 fev. 2026.

DELOITTE. **Gen Z and Millennial survey**: living and working with purpose in a transforming world. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/nz/en/issues/work/2024-gen-z-and-millennial-survey.html>. Acesso em: 26 fev. 2026.

DIAS, Luiz Gomes; QUEIROZ, André Felipe; LOPES, Michelle Rosa. Teoria Comportamental: o impacto da Teoria X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda UNITOLED**O, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63–80, fev./jun. 2018.

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



GREENLEAF, R. K. **The servant as leader**. Indianapolis: The Robert Greenleaf Center, 1970.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

MAIA, Gabriela. Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)**, v. 8, n. 2, p. 705–728, 2022. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4232>.

MCCRINDLE, Mark; WOLFINGER, Emily. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

NOVAES, Tiago; BERTOLAZZI, Marco Aurélio; ZANANDREA, Gabriela; CAMARGO, Maria Emília. Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. **Anais. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, Universidade de Caxias do Sul**, 2016.

NORTHOUSE, P. **Leadership: theory and practice**. London: Sage, 2018.

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

PWC Brasil; PAGEGROUP. **Modelos de trabalho pós-pandemia: mais flexibilidade, empatia e produtividade**. São Paulo: PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Brasil, 2022.

SCHROTH, Holly. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? **California Management Review**, v. 61, n. 3, p. 5–18, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>.

STONE, A. Gregory; RUSSELL, Robert F.; PATTERSON, Kathleen. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 349–361, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>.

TEIXEIRA, Diego dos Santos. Os estilos de liderança mais eficientes frente aos desafios da Geração Z na administração pública. **Revista FT**, v. 28, ed. 137, 2024. DOI: <https://doi.org/10.69849/revistaft/fa10202408241922>.