

Não liderar ou liderar diferente? O dilema da Geração Z no ambiente organizacional

Beatriz Jovetta
Roberta Moreno Ferreira
Claudio Augusto Ferreira Di Marco
Adeylson Felix Loureiro

Resumo: A gestão de pessoas envolve a aplicação de técnicas e métodos para orientar e gerenciar o comportamento humano nas organizações, visando tanto o sucesso empresarial quanto o desenvolvimento dos colaboradores. Esse processo abrange todos os níveis hierárquicos, com ênfase na importância da liderança. No cenário atual, compreender as diferenças geracionais, especialmente o dilema da Geração Z em relação à liderança, tornou-se um desafio crescente. Este estudo busca proporcionar uma visão das percepções da Geração Z sobre liderança no ambiente organizacional e identificar os fatores que influenciam sua decisão de assumir ou não cargos de liderança. A análise qualitativa e comparativa foca em perfis de alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas de uma instituição de ensino superior no interior de São Paulo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado com a escala Likert, cujos dados foram organizados, relacionados e interpretados através de análise de conteúdo. Esses dados fornecem informações cruciais para compreender as aspirações e expectativas da Geração Z em relação às práticas de liderança, contribuindo com possíveis perspectivas sobre como futuros líderes poderão moldar suas práticas de liderança.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas; Geração Z; Liderança; *Quiet ambition*.

1. Introdução

De acordo com Coradini e Murini (2009), a gestão de pessoas diz respeito à forma como os indivíduos se organizam para orientar e gerenciar o comportamento humano por meio de um conjunto de técnicas e métodos voltados para a organização da empresa. Logo, trata-se de uma atividade necessária e essencial para as organizações, tanto para a sua continuidade, quanto para seu sucesso.

Desta forma, a fim de se obter efeitos sinérgicos tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham, a gestão de pessoas opera em todos os níveis da estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando o capital humano disponível (Coradini; Murini, 2009).

Dentro deste gerenciamento de pessoas há especial destaque e importância para a figura do líder, do qual espera-se que através de processos éticos de interação e influência exercida entre ele e a equipe, tenha a responsabilidade de proporcionar aos seus subordinados as condições necessárias para que possam se desenvolver no ambiente organizacional, alcançando resultados de interesses específicos a todos da instituição. Atualmente, visto as diversas mudanças vividas no cenário empresarial, é fundamental também que o líder compreenda o lado humano e saiba lidar com ele de maneira positiva, tornando a liderança mais humanizada e atuando mais colaborativamente com seus subordinados, integrando os objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham, considerando que, atualmente, quando se fala em liderança, se fala, sobretudo, de pessoas (Israel, 2021).

Outro aspecto importante da liderança é entender que os colaboradores têm diferenças geracionais, pois determinadas gerações compartilham culturas e expectativas gerais de acordo com a época de nascimento e formação, o que leva ao pressuposto de que uma experiência comum gera uma tendência a processar os acontecimentos de forma semelhante. Neste sentido, a Sociologia destaca que a geração é um conceito fundamental no estudo da mudança social porque cada uma delas vivencia e interpreta a sociedade e suas instituições de maneira diferente.

Dentre as gerações envolvidas com as organizações, especial interesse existe sobre aquela formada pelas pessoas nascidas entre 1995 e 2010, a denominada Geração Z, cujos indivíduos compartilham culturas oriundas de um período da difusão das tecnologias da informação e da comunicação, além de identificarem atitudes, comportamentos, tendências e experiências que os diferenciam das gerações anteriores (Abreu-Cruz; Oliveira-Silva; Werneck-Leite, 2019).

Recentemente, há extensa publicação de artigos, a maioria não acadêmicos, especialmente, nas mídias sociais, que destacam que a chamada Geração Z, que começa a ingressar no mercado de trabalho ou se encontra em processo de finalização de cursos, questionam modelos de gestão e lideranças existentes, além de haver uma tendência a não desejarem assumir cargos de liderança, fenômeno recente, intitulado de *Quiet Ambition*.

Desta forma, diante dos contextos apresentados, este trabalho investiga como a Geração Z, composta por estudantes de graduação em cursos de negócios, percebe o papel da liderança organizacional e quais são suas expectativas em relação aos modelos de gestão e liderança atuais, tendo como objetivo principal, oferecer um panorama das percepções da Geração Z

sobre liderança no ambiente organizacional e identificar os fatores que influenciam sua decisão de assumir ou não cargos de liderança.

2. Fundamentação teórica

Na interdependência duradoura entre indivíduos e organizações, a gestão de pessoas exemplifica uma relação tanto dinâmica quanto determinante: o trabalho desempenha um papel significativo na subsistência e realização pessoal dos indivíduos, tornando quase impossível separar a vida profissional da pessoal, enquanto as organizações dependem dos indivíduos para operar, produzir e alcançar metas estratégicas, especialmente, num contexto de incertezas e mudanças permanentes em que vivem as organizações.

Assim, para adaptar-se a essas condições, é fundamental analisar o contexto externo e ajustar o comportamento interno de cada organização, direcionando seus recursos de forma estratégica para o futuro. Nesse sentido, a gestão de pessoas, conceituada como “o agrupamento de técnicas que visam desenvolver o potencial humano dentro das organizações” (Oliveira, 2021, p. 03), destaca-se como uma das áreas que mais tem experimentado mudanças, tanto tangíveis quanto intangíveis, nos últimos anos, visto que, a gestão de pessoas aborda o componente humano das organizações — englobando cultura, mentalidade, inteligência, energia, vitalidade, ação e proatividade (Chiavenato, 2014).

Nesse sentido, a gestão de pessoas permeia todos os níveis hierárquicos da empresa, abrangendo desde a produção até a liderança, e envolve o uso de técnicas e métodos voltados para a organização do capital humano disponível (Coradini; Murini, 2009). Ou seja, os colaboradores são essenciais tanto para o fortalecimento quanto para a vulnerabilidade da organização, a depender de como são valorizados e geridos (ENAP, 2015).

Dessa forma, segundo Maximiniano (2000), a liderança é um componente essencial em todas as atividades gerenciais, funcionando como um elemento integrador, onde conecta e coordena a rede de relações humanas, facilitando a troca de recursos e informações vitais para o trabalho. Considerando a liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas” (Robbins, 2009, p. 276), ela, por sua vez, é fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores, devendo proporcionar as condições necessárias para que eles alcancem os resultados almejados pela organização.

Embora a competência de liderança não se resuma a uma expectativa imposta aos gestores, mas sim a uma competência essencial que os capacita a serem eficazes e competentes em sua área de atuação, dotados das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias (Chiavenato, 2014), não há um conjunto fechado de características que definem um líder eficaz.

Apesar de muitos líderes compartilharem traços comuns, conforme a teoria dos traços de liderança, emergida de uma série de investigações e contribuições de diferentes pesquisadores desde 1930, Robbins (2009) sinaliza que a capacidade de prever a eficácia da liderança com base nesses traços ainda é limitada, sendo necessário a busca de novas abordagens que não apenas consideram traços pessoais, mas também integram contextos e relações dinâmicas. Logo, não se pode falar de um conjunto fechado de características que definem um líder competente, somente percebe-se que muitos líderes bem-sucedidos compartilham traços comuns, que podem estar presentes naturalmente ou ser desenvolvidos por meio de dinâmicas estratégicas para aqueles que almejam posições de liderança.

Em linhas gerais, conforme Xavier (2006), a liderança deve ser exercida com responsabilidade, estabelecendo um vínculo emocional positivo com os colaboradores. Esse relacionamento, alicerçado em respeito, apoio e orientação contínua, é indispensável para promover o crescimento da equipe e apoiar a realização das metas estabelecidas, especialmente em face das transformações impulsionadas pela globalização e pelo avanço tecnológico.

Atualmente, a liderança tem um novo desafio, que é trabalhar com o reconhecimento das diferenças geracionais, tarefa fundamental para um bom funcionamento organizacional, já que impacta as percepções funcionais e relacionais no mercado de trabalho e engloba a partilha de culturas e expectativas distintas, resultantes do contexto social em que nasceram e foram formados.

Considerando o impacto das rápidas mudanças no mercado de trabalho, é essencial compreender o contexto de cada geração, entendida como um “conjunto de homens da mesma época” (Figueiredo, 1913, p. 951). As influências sócio-históricas que moldam as características e perspectivas de gerações exercem influência direta nas empresas e nas lideranças atuais (Reis; Lucas; Mattos; Melo; Silva, 2013).

Cada geração traz valores, comportamentos e expectativas específicas para o ambiente corporativo. Jonhson (1997), destaca que o conceito de geração é fundamental para o estudo das mudanças sociais, visto que cada geração interpreta a sociedade e suas instituições de maneira particular. Existem três classificações geracionais baseadas na faixa etária, amplamente reconhecidas tanto na academia quanto no meio empresarial, segundo Parry; Urwin (2011) e Westerman; Yamarura (2007) são: a Geração Baby Boomer, a Geração X e a Geração Y.

Nas distinções entre os grupos geracionais, um ponto amplamente debatido é a ideia de que as gerações mais antigas demonstravam maior comprometimento com o trabalho em comparação às gerações mais jovens. Contudo, para que essa percepção, frequentemente reforçada pela prática gerencial e pela mídia, seja validada por estudos no contexto brasileiro, é necessário que outros conceitos sejam aprofundados cientificamente. O engajamento com a organização é um estado desejado por todos os responsáveis pela gestão de pessoas, sendo objeto de diagnósticos e intervenções diversas. Ele se torna um foco central da administração quando se trata de comparar as novas gerações (X, Y e Z) com as mais antigas (veteranos, Baby Boomers).

Explicando melhor cada classificação se tem que a Geração Baby Boomer, que inclui indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, é caracterizada por um forte apeço pela estabilidade no emprego e por uma lealdade marcante às organizações em que trabalham, muitas vezes acreditando na possibilidade de uma carreira para toda a vida. Em contraste, a Geração X, composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1980, adota uma postura mais cética e desconfiada em relação às empresas, não compartilhando o mesmo nível de compromisso demonstrado pelos Baby Boomers. A Geração Y, formada por indivíduos nascidos entre 1980 e 1994, é conhecida por atitudes de inquietação e contestação, e, ocasionalmente, por comportamentos de insubordinação em relação a diversos aspectos do ambiente organizacional (Silva; Dutra; Veloso; Trevisan, 2014).

Além disso, um levantamento citado por Abreu-Cruz, Oliveira-Silva e Werneck-Leite (2019) destaca a urgência de pesquisas que abordem essas lacunas, uma vez que, assim como na literatura internacional, estudos brasileiros também parecem questionar a existência real de

diferenças comportamentais no ambiente de trabalho com base apenas na época em que os indivíduos nasceram.

Dentro das gerações atualmente inseridas no mercado de trabalho, destaca-se a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010 e que representa uma parcela significativa da população brasileira, correspondendo a cerca de 22% dos habitantes do país (IBGE, 2022). Essa geração, é composta por indivíduos que compartilham experiências moldadas pela difusão das tecnologias da informação e comunicação, bem como por comportamentos e tendências que os diferenciam das gerações precedentes - é fortemente relacionado a perfis questionadores aos modelos tradicionais de gestão e liderança.

É interessante notar que essa geração que está ingressando no mercado de trabalho tem trazido alguns dilemas que fazem com que haja uma redefinição da ambição no ambiente organizacional, que passa a rejeitar associações negativas e adotar uma abordagem mais equilibrada, valorizando a harmonia entre vida pessoal e profissional (Forbes, 2023).

É claro que entender essas aspirações e perfis da Geração Z é tarefa importante nas organizações, pois a atração e retenção de jovens talentos e o gerenciamento das relações intergeracionais a fim de criar um ambiente onde diferentes gerações possam colaborar de maneira eficiente para alcançar resultados que beneficiem a instituição como um todo é preocupação constante de qualquer organização.

Dentre as novas aspirações dessa geração, um conceito recentemente explorado, denominado Quiet Ambition, está transformando a forma como os indivíduos se relacionam com seus empregos. Esse fenômeno desafia a estrutura tradicional de progressão na carreira, pois, em vez de buscar a ascensão a cargos de alta gerência, a Quiet Ambition redefine o sucesso como a busca por uma melhor qualidade de vida fora do ambiente de trabalho. Esse novo enfoque pode impactar a hierarquia corporativa, à medida que funcionários priorizam o tempo livre em vez da escalada para posições de liderança, podendo gerar lacunas em cargos de gestão e exigir novas estratégias para a liderança e gestão de talentos.

O surgimento do conceito de Quiet Ambition, como reflexo das mudanças culturais e sociais, tem gerado significativa curiosidade, especialmente no campo organizacional. No entanto, pesquisas sobre esse fenômeno ainda são limitadas. Assim, torna-se essencial realizar mais estudos que explorem como esse conceito desafia as estruturas tradicionais de progressão na carreira, que foram predominantes para as gerações anteriores no mercado de trabalho, com destaque para a Geração Z, a mais recente a ingressar no mercado.

3. Método de pesquisa

Para alcançar os objetivos delineados neste estudo, foi desenvolvida uma metodologia de caráter exploratório e descritivo, o que segundo Gil (2002), denota de uma pesquisa que tem como norte descrever, observar e classificar uma determinada população ou fenômeno através de um levantamento de dados utilizando-se questionários e observações sistemáticas.

Assim, após uma revisão bibliográfica, foi possível estabelecer os aportes teóricos e direcionamentos necessários para a construção da pesquisa imaginada para coleta de dados, a qual será feita por meio de um questionário utilizando-se de perguntas diretas para se estabelecer um padrão de separação entre os respondentes e também de perguntas baseadas em uma escala Likert de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente,

sendo que tais questionamentos permitam aferir os panoramas da Geração Z, além de apontar as questões importantes que levam a geração Z a querer ou não liderar as organizações, bem como se esta geração pensa num modelo diferenciado de liderança.

Para coleta de dados, foi utilizado somente estudantes de graduação da área de negócios (cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas) de uma instituição de ensino superior do interior do estado de São Paulo, além disso, o participante deveria também estar inserido dentro da faixa denominada Geração Z (critério etário) e estar trabalhando como empregado ou já ter trabalhado alguma vez dentro de uma empresa e organização como empregado. Destarte, a amostra abrangia em torno de 400 estudantes.

Diante do fato se tratar de pesquisa direta com seres humanos, este trabalho teve seu projeto submetido e previamente aprovado pelo comitê de ética e pesquisa (CEP) em 14/08/2024 (CAAE nº 82016224.1.0000.5385). Além disso, todos os respondentes envolvidos concordaram em participar desse estudo, por meio do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) fornecido pelos pesquisadores.

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário do *Google Forms*, enviado via WhatsApp e lista de e-mails, durante os dias 14/08/2024 à 09/09/2024. Dentro do prazo estabelecido para o recebimento de respostas (26 dias), foram coletadas um total de 56 respostas. Contudo, dentre essas, 16,07% não foram aceitas, visto o participante não pertencer à Geração Z, estar matriculado em outros cursos de graduação ou não possuir experiência no mercado de trabalho. Desta forma, o estudo se utilizou de uma amostra final de 47 respostas, somente.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e comparativa para explorar as percepções da Geração Z sobre liderança organizacional. A análise qualitativa é fundamental para entender as nuances das respostas fornecidas pelos alunos e para identificar padrões e significados profundos nos dados, indo além da simples frequência das respostas. A abordagem comparativa é utilizada para avaliar as diferenças entre os perfis de alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, visto o questionário estruturado ter permitido aos participantes expressar seu grau de concordância ou discordância em relação a diversas afirmações sobre liderança, cobrindo aspectos como a percepção do impacto da liderança na equipe, a relação entre liderança e motivação, a avaliação da liderança atual, a preferência por estilos de liderança e o desejo de assumir papéis de liderança. Os itens foram elaborados para capturar tanto as percepções positivas quanto as dúvidas e resistências dos alunos em relação à liderança, possibilitando uma análise comparativa entre as respostas dos três cursos.

A análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), foi aplicada para organizar e interpretar os dados coletados. O processo de análise de conteúdo seguiu etapas específicas: na pré-análise, os dados brutos dos questionários foram preparados para análise, com uma leitura inicial para identificar impressões e revelações preliminares, definindo os temas relevantes conforme os objetivos do estudo. Na exploração do material, os dados foram categorizados com base em critérios previamente definidos, criando categorias que refletem temas centrais abordados no questionário, como impacto da liderança, estilos de liderança, desejo de liderança, satisfação com a liderança atual e relação entre liderança e vida pessoal. O tratamento dos resultados envolveu a interpretação dos dados para gerar inferências e identificar tendências e padrões significativos, com base na presença dos temas e categorias definidos, e não apenas na frequência das respostas.

Feita a categorização nos critérios estabelecidos, assegurando a pertinência dos dados em relação aos objetivos da pesquisa e garantindo que os resultados se alinhem ao quadro teórico e às questões de investigação, trouxe sempre o foco na presença dos temas, em vez da frequência, o que é considerado ideal para captar os significados subjetivos e complexos que a Geração Z atribui ao conceito de liderança.

Desta forma, chegou-se aos critérios de categorização apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Critério de categorização para comparação utilizados e justificativas

Categoria	Critérios Comuns	Justificativa de Pertinência
Impacto da liderança na equipe	Alta percepção da Geração Z sobre a influência da liderança no desempenho da equipe	Reflete a importância do papel da liderança para o sucesso organizacional, uma crença central entre os estudantes
Motivação relacionada ao líder	A motivação é vista como diretamente influenciada pela capacidade do líder de entender e motivar a equipe	Demonstra a valorização de líderes com habilidades interpessoais para melhorar a produtividade e o clima organizacional
Satisfação com a liderança atual	Variedade de percepções sobre a qualidade da liderança atual no mercado de trabalho	Mostra que as práticas atuais de liderança podem não estar atendendo plenamente às expectativas da Geração Z
Preferência por estilos de liderança	Insatisfação com os estilos de liderança observados, indicando o desejo de mudanças e melhorias nos estilos adotados	Revela o desejo dos estudantes por estilos de liderança mais alinhados com seus próprios valores e visões
Desejo de liderar	Hesitação sobre a liderança, ligada a pressões associadas à responsabilidade	Identifica uma dualidade nas percepções sobre a liderança: a valorização do papel, mas incertezas sobre assumi-lo
Expectativas sobre os líderes	Preferência por estilos de liderança humanizada, com foco no crescimento profissional e na flexibilidade	Reflete as expectativas da Geração Z quanto à liderança, enfatizando a empatia e o respeito no ambiente de trabalho
Impacto da liderança na vida pessoal	Preocupação com o impacto da liderança no equilíbrio entre vida pessoal e profissional	A Geração Z busca balancear a vida pessoal e profissional, e isso afeta suas percepções e aspirações de liderança

Fonte: Elaborado pelos autores

4. Resultados

O estudo, de caráter qualitativo e comparativo, teve como objetivo oferecer um panorama das percepções da Geração Z sobre liderança no ambiente organizacional e identificar os fatores que influenciam sua decisão de assumir ou não cargos de liderança. A análise dos dados revela informações que corroboram e ampliam o referencial teórico sobre gestão de pessoas e liderança, destacando diferenças significativas entre os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

Assim, é possível se ter uma visão geral sobre as respostas com base no que se demonstra na Tabela 2.

Tabela 2. Visão geral das respostas em cada critério de categorização

Categoria	Administração	Ciências Contábeis	Ciências Econômicas
Impacto da liderança na equipe	88,60%	100,00%	80,00%
Motivação relacionada ao líder	57,60%	42,90%	40,00%
Satisfação com a liderança atual	58,80%	42,85%	40,00%
Preferência por estilos de liderança	51,80%	75,00%	40,00%
Desejo de liderar	66,60%	85,70%	100,00%
Impacto da liderança na vida pessoal	20,60%	16,70%	60,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nessa visão resumida, pode-se, primeiramente, observar que o impacto da liderança na equipe é um aspecto amplamente reconhecido pelos estudantes. A maioria dos alunos de Administração (88,6%), Ciências Contábeis (100%) e Ciências Econômicas (80%) reconhece que o estilo de liderança tem uma influência substancial sobre a equipe. Isso está alinhado com Chiavenato (2014), que enfatiza a importância da liderança eficaz para o sucesso das equipes e para o funcionamento geral da organização.

Em relação à motivação da equipe, a percepção dos estudantes de Administração é que 57,6% acreditam que a motivação dos colaboradores está diretamente ligada à capacidade do líder de entender seu comportamento. Essa visão é compartilhada por 42,9% dos alunos de Ciências Contábeis e por 40% dos alunos de Ciências Econômicas. Este achado reflete a ideia de Robbins (2009) de que a capacidade de influenciar e motivar um grupo é uma competência essencial da liderança, destacando a necessidade de líderes que compreendam as motivações individuais para promover um ambiente produtivo.

A avaliação da liderança atual apresenta uma variabilidade significativa nas respostas. Apenas 58,8% dos estudantes de Administração consideram suas lideranças positivas, enquanto 26,5% são indiferentes e 14,7% discordam. Entre os alunos de Ciências Contábeis, 42,85% veem a liderança de forma positiva, 42,85% são indiferentes e 14,28% discordam. Em Ciências Econômicas, 40% dos alunos avaliam positivamente a liderança, enquanto 60% são indiferentes. Esta variabilidade pode refletir insatisfação ou neutralidade quanto à qualidade da liderança observada, o que sugere lacunas nas práticas de liderança que valorizam ética, respeito e empatia, conforme discutido por Chiavenato (2014) e Robbins (2009).

No que diz respeito à manutenção do estilo de liderança atual, observa-se que 51,8% dos alunos de Administração, 75% dos alunos de Ciências Contábeis e 40% dos alunos de Ciências Econômicas discordam ou discordam totalmente da ideia de manter o estilo de liderança observado. Esse resultado é consistente com o conceito de que a competência de liderança deve ser adaptada às necessidades e expectativas dos colaboradores, refletindo a ideia de que não há um conjunto fixo de características que definem um líder eficaz.

No que diz respeito ao desejo de liderança, a maioria dos alunos de Administração (91,4%) vê a liderança como essencial para uma organização, e 66,6% indicam que liderar é um dos seus objetivos profissionais. No entanto, uma parcela significativa (25%) demonstra indiferença, possivelmente devido às incertezas sobre as responsabilidades e a carga associada a tais cargos. Esse padrão também é observado entre os alunos de Ciências Contábeis, dos quais 85,7% consideram a liderança essencial e afirmam que liderar é um objetivo profissional, embora 14,3% também manifestam indiferença. Entre os alunos de Ciências Econômicas, 80% consideram a liderança crucial para uma organização, e todos (100%) declaram que liderar é

um de seus objetivos profissionais. Esses dados ilustram o conceito de *Quiet Ambition*, conforme abordado por Forbes (2023), que sugere uma reavaliação das prioridades dos jovens profissionais, priorizando uma melhor qualidade de vida em vez da ascensão a cargos de alta gestão.

Sobre as expectativas em relação à liderança, os estudantes de Administração destacam uma forte preferência por líderes que valorizem o desenvolvimento pessoal e profissional (73%) e acreditam que a flexibilidade no ambiente de trabalho é crucial (80%). Em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, o respeito às opiniões é altamente valorizado (50% e 60%, respectivamente), mas há hesitação em assumir posições de liderança. Isso está em linha com Xavier (2006), que sugere que a liderança deve ser exercida com responsabilidade e estabelecer um vínculo positivo com os colaboradores.

Por fim, as reflexões sobre o equilíbrio entre liderança e vida pessoal mostram divergências. Na Administração, 20,6% concordam totalmente que a liderança exige abrir mão da vida pessoal, enquanto em Ciências Contábeis, 16,7% concordam parcial ou totalmente desta afirmação, e em Ciências Econômicas, 60%. Isso sugere que, embora o impacto da liderança na vida pessoal seja uma preocupação para muitos, não é uma visão universalmente compartilhada, refletindo a necessidade de adaptar as expectativas de liderança às realidades pessoais e profissionais dos colaboradores.

Esses resultados destacam a importância de uma abordagem adaptativa e compreensiva na gestão de pessoas e na liderança, considerando as especificidades e expectativas das diferentes gerações, especialmente a Geração Z, conforme abordado por Figueiredo (1913), Reis et al. (2013) e Silva et al. (2014).

6. Considerações finais

A análise dos resultados revela que os estudantes da Geração Z, especialmente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, reconhecem a importância da liderança eficaz para o sucesso das equipes, mas também expressam preocupações e insatisfações com o estilo de liderança que vivenciam. A maioria concorda que a liderança impacta diretamente a motivação e desempenho da equipe, e espera líderes que promovam desenvolvimento pessoal, respeito e flexibilidade no ambiente de trabalho.

No entanto, os dados mostram uma hesitação considerável em relação ao desejo de assumir posições de liderança, o que pode ser atribuído às preocupações com o impacto da liderança na vida pessoal e as responsabilidades associadas ao cargo. Isso reflete o fenômeno recente do *Quiet Ambition*, no qual a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional se sobrepõe ao desejo de ascensão a cargos de liderança tradicionais, como discutido pela Forbes (2023). A Geração Z parece estar reavaliando o que significa ter sucesso em suas carreiras, priorizando o bem-estar e qualidade de vida em detrimento da ambição corporativa.

Em relação ao referencial teórico, podemos observar uma correlação clara entre as expectativas dessa geração e o conceito de gestão de pessoas abordado por Chiavenato (2014). A interdependência entre os indivíduos e as organizações é evidente: enquanto os colaboradores são essenciais para o sucesso da organização, a forma como são liderados impacta diretamente seu engajamento e produtividade. A liderança, como enfatiza Robbins (2009), é fundamental

para alcançar as metas organizacionais, mas também deve ser humanizada, considerando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores, como sugere Israel (2021).

A insatisfação com as práticas de liderança atuais, especialmente entre os alunos de Administração e Ciências Contábeis, reforça a necessidade de uma reformulação dos modelos de liderança nas organizações. A Geração Z, ao se tornar líder, provavelmente buscará adotar práticas mais humanizadas, flexíveis e respeitosas, alinhadas às suas expectativas de desenvolvimento pessoal e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Assim, as empresas que desejam atrair e reter talentos dessa geração precisam estar atentas às suas demandas e reformular suas abordagens de gestão de pessoas e liderança, criando ambientes que integrem o desenvolvimento humano às metas estratégicas da organização.

Em suma, os alunos da Geração Z, especialmente nos cursos de negócios, têm uma percepção crítica e ponderada sobre o papel da liderança. Eles valorizam um estilo de liderança que promove empatia, desenvolvimento pessoal, respeito e flexibilidade. No entanto, ainda há hesitação em assumir papéis de liderança, devido às pressões associadas e à busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao mesmo tempo, muitos sentem que o estilo de liderança atual em suas experiências de trabalho não atende completamente suas expectativas, o que pode influenciar a maneira como esses futuros líderes moldarão suas próprias práticas de liderança no futuro. Contudo, essa análise e seus resultados são passíveis de futuras pesquisas, que poderão aprofundar a compreensão dessas dinâmicas e suas implicações para a prática de liderança nas organizações.

Referências

ABREU-CRUZ, Ligia; OLIVEIRA-SILVA, Lígia Carolina; WERNECK-LEITE, Cibele Dayana de Sousa. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 2, p. 45-63, 2019.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Editora Manole LTDA, 2014. p. 6-12.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2016.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. *Gestão de Pessoas e Formação para o Trabalho*. Brasília: ENAP, 2015. 132 f.

FIGUEIREDO, Cândido de. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 1913.

FORBES BRASIL. *Quiet ambition: a tendência que ameaça a sucessão nas empresas*. Forbes Brasil, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/2uvbhjpk>. Acesso em: 12 set. 2024.

IBGE. Censo 2022: panorama. Disponível em: <https://tinyurl.com/535838z7>. Acesso em: 13 set. 2024.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. Boletim do Gerenciamento, v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. ISSN 2595-6531.

JOHNSON, Allan G. Dicionário de Sociologia: guia prático da linguagem sociológica. Tradução: Ruy Jungmann; Consultoria: Renato Lessa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Ítallo Rui Costa. Gestão de pessoas. 2021. 15 f. Artigo de Especialização em Liderança e Administração Pública - Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba. Disponível em: <https://tinyurl.com/e9ha686x>. Acesso em: 12 set. 2024.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

REIS, Patricia Nunes Costa; LUCAS, Juliana da Silva; MATTOS, Keli; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SILVA, Elisa Mabel. O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. In: Anais do SEGET, 2013.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. Gestão & Regionalidade, v. 30, n. 89, p. 115-130, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol30n89.2798>. Acesso em: 12 set. 2024.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. Career Development International, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.