



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

## **DESAFIOS DA GERAÇÃO Z NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: potencial inovador e resistência aos cargos de liderança**

**João Pinheiro de Barros Neto**  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP)  
professorbarros@hotmail.com

**Rafaela de Sá Lima**  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP)  
rafaeladesalimaa@gmail.com

### **RESUMO**

Este estudo analisa os desafios da Geração Z na gestão contemporânea, destacando o potencial inovador desses jovens e a resistência observada em relação aos cargos formais de liderança. O problema de pesquisa concentra-se nas dificuldades enfrentadas por gestores ao liderar profissionais da Geração Z e nos fatores que influenciam sua baixa adesão a posições gerenciais. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando revisão bibliográfica e coleta de dados primários por meio de questionários aplicados a 37 participantes, incluindo jovens da Geração Z, além de entrevistas semiestruturadas com três gerentes de diferentes setores. Os resultados demonstram que, embora a Geração Z apresente características valorizadas no contexto organizacional atual — como domínio tecnológico, adaptabilidade e criatividade —, persistem lacunas relevantes em competências socioemocionais, especialmente inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos. Observou-se também resistência a cargos de liderança tradicionais, associada à percepção de elevada responsabilidade, estresse e comprometimento do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Conclui-se que modelos de liderança participativa e humanizada, aliados a programas de desenvolvimento focados em competências emocionais, configuram estratégias adequadas para preparar e engajar a Geração Z na gestão contemporânea.

**Palavras-chave:** Geração Z; Gestão contemporânea; Liderança organizacional; Habilidades socioemocionais; Gestão de pessoas.



## 1 INTRODUÇÃO

As transformações aceleradas da gestão contemporânea, intensificadas pela Quarta Revolução Industrial, têm exigido das organizações uma revisão profunda de seus modelos tradicionais de gestão de pessoas e liderança, demandando maior flexibilidade, capacidade de adaptação e valorização das dimensões humanas do trabalho (Schwab, 2020). Nesse contexto, observa-se a emergência de novos perfis geracionais no ambiente organizacional, em especial a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, cujas características desafiam práticas gerenciais consolidadas e impõem novos desafios à gestão contemporânea.

Formada em um ambiente marcado pela conectividade permanente, pelo avanço tecnológico e pela valorização da diversidade, a Geração Z demonstra elevada familiaridade com recursos digitais, adaptabilidade e criatividade, atributos amplamente reconhecidos como estratégicos no cenário organizacional atual (Furbino, 2024; Brasileiro, 2024). No entanto, apesar desse potencial inovador, estudos apontam a existência de lacunas relevantes em competências socioemocionais fundamentais ao exercício da liderança, como inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos, aspectos recorrentes na literatura sobre gestão de pessoas e liderança organizacional (Silva, 2019; Rh Pra Você, 2023).

Paralelamente, pesquisas recentes indicam uma resistência significativa da Geração Z à ocupação de cargos formais de liderança, especialmente em posições de gestão intermediária. Essa resistência tem sido associada à percepção de elevada carga de responsabilidades, altos níveis de estresse e comprometimento do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além da sensação de que as exigências desses cargos não são acompanhadas por recompensas percebidas como proporcionais (Forbes Brasil, 2024; Startse, 2023). Tal cenário revela um paradoxo central da gestão contemporânea: ao mesmo tempo em que a Geração Z apresenta elevado potencial para inovar e contribuir para a transformação dos modelos organizacionais, demonstra hesitação em assumir papéis tradicionais de liderança.

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender como gestores percebem a atuação da Geração Z nas organizações, quais dificuldades enfrentam na condução de equipes intergeracionais e quais fatores influenciam o interesse ou a resistência desses jovens em relação aos cargos de liderança. Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os desafios da Geração Z na gestão contemporânea, com ênfase em seu potencial inovador e na resistência aos cargos de liderança. De forma complementar, o estudo busca identificar as principais dificuldades relatadas por gerentes na gestão de profissionais da Geração Z, mapear as competências

socioemocionais e gerenciais consideradas essenciais para o exercício da liderança, investigar os fatores que influenciam a resistência ou o interesse dessa geração por cargos de liderança e propor recomendações para programas de desenvolvimento gerencial alinhados às demandas da gestão contemporânea.

Ao abordar essas questões, o presente artigo pretende contribuir para o campo da Administração e da Gestão de Pessoas, oferecendo subsídios teóricos e empíricos para a construção de modelos de liderança mais participativos, humanizados e coerentes tanto com as expectativas da Geração Z quanto com os desafios enfrentados pelas organizações em um contexto de constantes transformações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão da literatura foi conduzida com o objetivo de fundamentar as discussões relativas aos desafios da Geração Z na gestão contemporânea, considerando suas características comportamentais, expectativas profissionais e implicações para os modelos de liderança organizacional. O avanço da Quarta Revolução Industrial alterou profundamente as relações de trabalho, exigindo das organizações novas competências gerenciais e uma reconfiguração das práticas de gestão de pessoas (Schwab, 2020).

Nesse contexto, a liderança passa a assumir papel central na construção de ambientes organizacionais capazes de promover inovação, engajamento e bem-estar. Para Sinek (2019), a liderança eficaz no século XXI deve priorizar a criação de segurança psicológica, confiança e empatia, elementos fundamentais para equipes que atuam em ambientes complexos e em constante transformação. Essa perspectiva torna-se particularmente relevante diante das expectativas da Geração Z, que valoriza relações mais horizontais, comunicação transparente e líderes acessíveis.

A literatura destaca que a Geração Z, por ter se desenvolvido em um contexto altamente digitalizado, possui facilidade no uso de tecnologias, elevada adaptabilidade e predisposição à inovação (Christensen, 2012; Schwab, 2020). Tais características configuram um potencial estratégico para as organizações, especialmente no que se refere à implementação de mudanças e à adoção de modelos mais flexíveis de trabalho. Contudo, esse potencial inovador convive com desafios significativos relacionados ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais indispensáveis à liderança, como inteligência emocional, empatia, comunicação assertiva e gestão de conflitos (Silva, 2019; Rh Pra Você, 2023).

As habilidades gerenciais, conforme abordado na literatura clássica e contemporânea da Administração, são desenvolvidas a partir de experiências práticas, da capacidade de lidar com problemas organizacionais complexos e da articulação entre pensamento estratégico e ação gerencial. A gerência envolve a arte de planejar, decidir e agir para obter resultados, exigindo competências que vão além do conhecimento técnico e da experiência acumulada, especialmente em contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos e interdependentes (Chiavenato, 2014).

Nesse sentido, torna-se relevante distinguir liderança e gestão. Enquanto a gestão tradicionalmente se concentra na manutenção de processos, no controle e na eficiência operacional, a liderança está orientada para o futuro, para a mobilização de pessoas e para a condução de mudanças (Barros Neto, 2022; Chiavenato, 2014). Essa distinção ganha relevância ao se observar que modelos hierárquicos rígidos, predominantes no início do século XX e fortemente influenciados pelo Taylorismo, mostraram-se insuficientes para responder às demandas humanas e sociais contemporâneas (Barros Neto, 2025).

Ao longo do século XX, fatores como o fortalecimento das legislações trabalhistas, os movimentos sociais e o avanço das teorias administrativas contribuíram para a transição de modelos autocráticos para abordagens mais participativas e transformacionais (Chiavenato, 2014). Essa evolução reforçou a importância de práticas gerenciais que valorizam o bem-estar, o desenvolvimento humano e o engajamento dos colaboradores, princípios que dialogam diretamente com as expectativas da Geração Z.

No contexto atual, estudos indicam que líderes que adotam posturas empáticas, oferecem feedbacks contínuos e promovem ambientes colaborativos tendem a obter melhores resultados em termos de inovação e comprometimento das equipes (Sinek, 2019). Entretanto, pesquisas empíricas apontam que muitos jovens da Geração Z demonstram resistência à assunção de cargos de liderança, sobretudo em níveis intermediários da hierarquia organizacional. Essa resistência está associada à percepção de alto estresse, elevada responsabilidade, baixa autonomia e dificuldades de conciliação entre vida pessoal e trabalho (Startse, 2023; Forbes Brasil, 2024).

Levantamentos recentes reforçam essa tendência ao indicar que parcela expressiva da Geração Z prefere trajetórias profissionais baseadas em colaboração, projetos pontuais e maior flexibilidade, evitando posições gerenciais tradicionais (Edc Group, 2023; Robert Walters, 2024; Coderpad, 2024). Essa postura reflete uma mudança significativa em relação às gerações anteriores, que associavam o sucesso profissional à ascensão hierárquica e à estabilidade

organizacional.

Além disso, a literatura aponta que essa geração valoriza fortemente aspectos como saúde mental, diversidade, inclusão e propósito social, esperando que as organizações e seus líderes estejam alinhados a esses valores (Meio & Mensagem, 2023; Alice, 2024). Tais expectativas impõem à gestão contemporânea o desafio de repensar não apenas os modelos de liderança, mas também as políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de pessoas.

Dessa forma, a análise do referencial teórico evidencia que os desafios da Geração Z na gestão contemporânea não se limitam à adaptação individual, mas envolvem uma transformação mais ampla dos modelos de liderança e gestão de pessoas. Embora essa geração apresente elevado potencial inovador e capacidade de adaptação às transformações tecnológicas, persistem lacunas em competências socioemocionais e resistência a cargos de liderança tradicionalmente estruturados. Tais elementos reforçam a necessidade de estratégias gerenciais que conciliem desenvolvimento humano, inovação e práticas de liderança mais participativas e humanizadas, alinhadas às exigências de um mercado em constante transformação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, adequada à análise de percepções, experiências e desafios relacionados à atuação da Geração Z na gestão contemporânea, especialmente no que se refere à liderança e ao desenvolvimento de habilidades gerenciais. A opção por uma pesquisa qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender aspectos subjetivos e contextuais, permitindo uma análise aprofundada das interpretações dos participantes acerca do fenômeno investigado (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, uma vez que busca ampliar o entendimento sobre um tema ainda em consolidação no contexto brasileiro, ao mesmo tempo em que descreve características da Geração Z e os fatores que influenciam sua relação com os cargos de liderança, como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, competências socioemocionais e resistência à liderança intermediária (Gil, 2022).

Foram utilizados dois procedimentos técnicos principais. O primeiro consistiu em revisão bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos e publicações especializadas sobre liderança, gestão de pessoas, habilidades gerenciais e comportamento da Geração Z. O

segundo correspondeu à coleta de dados primários, realizada por meio de questionários semiestruturados e entrevistas.

Os questionários foram aplicados a um total de 37 participantes, incluindo jovens pertencentes à Geração Z e profissionais que atuam ou aspiram atuar no mercado de trabalho, além de três gerentes com experiência na liderança de equipes compostas por integrantes dessa geração. A aplicação ocorreu de forma online, por meio de ferramentas digitais, assegurando maior alcance e facilidade de participação.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três gerentes de diferentes setores, possibilitando aprofundar a compreensão sobre os desafios, práticas adotadas e percepções relacionadas à gestão da Geração Z. As entrevistas permitiram explorar, de maneira mais detalhada, aspectos que não poderiam ser plenamente captados pelos questionários.

Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a organização, categorização e interpretação das respostas, bem como a identificação de padrões recorrentes e divergências entre as percepções dos jovens e dos gestores.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa respeitou os princípios aplicáveis a estudos envolvendo seres humanos, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes, em conformidade com as diretrizes éticas recomendadas para pesquisas acadêmicas (Witiuk et al., 2018).

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos a partir dos dados coletados na pesquisa, combinando análises quantitativas e qualitativas de modo integrado. Inicialmente, são examinados os dados quantitativos provenientes dos questionários aplicados aos participantes, os quais permitem identificar padrões, percepções e tendências relacionadas aos desafios da Geração Z na gestão contemporânea.

Em seguida, a análise qualitativa das entrevistas com gestores aprofunda e contextualiza esses achados, possibilitando uma interpretação mais abrangente dos fatores que explicam o potencial inovador dessa geração e sua resistência aos cargos formais de liderança, à luz do referencial teórico adotado.

#### 4.1 Análise dos dados quantitativos

A análise dos dados quantitativos foi realizada a partir dos questionários aplicados a 37 participantes, conforme descrito nos procedimentos metodológicos. Essa etapa teve como objetivo compreender as percepções da Geração Z e de gestores acerca da preparação para a liderança, das competências consideradas essenciais à gestão contemporânea e dos fatores que explicam a resistência aos cargos formais de liderança.

Inicialmente, o perfil sociodemográfico dos respondentes, mostrado na Tabela 1, revela a predominância de jovens com até 24 anos, o que assegura coerência entre o público pesquisado e o objetivo do estudo, centrado nos desafios da Geração Z na gestão contemporânea, sendo que assegura aderência entre o perfil dos respondentes e o foco analítico do estudo, centrado na Geração Z.

**Tabela 1: Perfil etário dos respondentes**

Faixa etária	Quantidade (n)	Percentual (%)
Até 24 anos	28	75,7
Acima de 24 anos	9	24,3
Total	37	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A elevada representatividade de jovens confirma que os resultados refletem, majoritariamente, percepções diretamente associadas à Geração Z, permitindo analisar com maior precisão os desafios e expectativas desse grupo em relação à liderança organizacional.

No que se refere à percepção de preparo para liderar, os dados da Tabela 2 evidenciam um cenário de insegurança e preparação parcial, indicando lacunas relevantes no desenvolvimento gerencial. De fato, os dados indicam que a maioria dos respondentes não se percebe plenamente preparada para exercer a liderança, evidenciando desafios relevantes no desenvolvimento gerencial da Geração Z.

**Tabela 2: Percepção de preparo da Geração Z para liderar**

Grau de preparo percebido	Quantidade (n)	Percentual (%)
Parcialmente preparado	26	70,3
Pouco preparado	10	27,0
Totalmente preparado	1	2,7
Total	37	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.



Observa-se, portanto, que a maioria dos respondentes se considera apenas parcialmente preparada para assumir funções de liderança, enquanto uma parcela significativa se declara pouco preparada. Esse resultado evidencia que, apesar do potencial existente, persistem dificuldades na assunção de papéis gerenciais.

Ao analisar as características mais frequentemente associadas à Geração Z, os dados da Tabela 3 reforçam simultaneamente o potencial inovador e os desafios comportamentais dessa geração no contexto da gestão contemporânea. Tais resultados evidenciam o potencial inovador da Geração Z, sobretudo no domínio tecnológico, ao mesmo tempo em que revelam tensões com estruturas hierárquicas tradicionais.

**Tabela 3: Características percebidas na Geração Z (resposta múltipla)**

Características	Quantidade (n)	Percentual (%)
Facilidade com tecnologia	32	86,5
Impaciência com hierarquias rígidas	21	56,7
Adaptabilidade	20	54,0
Total de respondentes	37	—

Fonte: Dados da pesquisa.

Em consonância com esses achados, as habilidades gerenciais apontadas na Tabela 4 como mais necessárias evidenciam a centralidade das competências socioemocionais na gestão contemporânea.

A centralidade das competências socioemocionais reforça a ideia de que os principais desafios da Geração Z na liderança não são técnicos, mas relacionais, em consonância com a literatura sobre gestão contemporânea.

Os dados indicam que as competências mais valorizadas não são técnicas, mas socioemocionais, reforçando a ideia de que os desafios da Geração Z na liderança não estão associados à inovação tecnológica, mas à gestão de pessoas e relações, aspecto coerente com o referencial teórico.

**Tabela 4: Habilidades gerenciais consideradas mais necessárias (resposta múltipla)**

Habilidades gerenciais	Quantidade (n)	Percentual (%)
Inteligência emocional	24	64,9
Resolução de conflitos	23	62,2
Total de respondentes	37	—

Fonte: Dados da pesquisa.

A resistência aos cargos de liderança torna-se mais evidente ao analisar os fatores que afastam a Geração Z dessas posições. A resistência aos cargos de liderança está associada, majoritariamente, à percepção negativa dos modelos tradicionais de gestão, caracterizados por elevados níveis de responsabilidade e baixo equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os resultados indicam que a resistência não decorre de falta de interesse pelo trabalho organizacional, mas da percepção negativa associada aos modelos tradicionais de liderança, marcados por elevada responsabilidade, estresse e menor flexibilidade. Esses achados reforçam o alinhamento do estudo com o debate sobre gestão contemporânea e seus limites frente às expectativas da Geração Z.

**Tabela 5: Motivos para evitar cargos de liderança (resposta múltipla)**

Motivos	Quantidade (n)	Percentual (%)
Medo da responsabilidade	11	29,7
Desejo por liberdade e flexibilidade	10	27,0
Falta de preparo percebida	8	21,6
Preferência pessoal	4	10,8
Total de respondentes	37	—

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, os respondentes indicaram quais transformações consideram desejáveis nos modelos de liderança, apontando caminhos possíveis para superar esse distanciamento. Os dados indicam que a Geração Z demanda uma redefinição da liderança na gestão contemporânea, valorizando bem-estar, inclusão e modelos menos hierarquizados, o que ajuda a explicar sua resistência a cargos de liderança tradicionalmente estruturados.

**Tabela 6: Transformações esperadas na liderança (resposta múltipla)**

Transformações esperadas	Quantidade (n)	Percentual (%)
Maior foco em bem-estar e saúde mental	31	83,8
Valorização da diversidade e inclusão	28	75,7
Uso intensivo de tecnologia	26	70,3
Redução da hierarquia	15	40,5
Metas com propósito social e ambiental	6	16,2
Total de respondentes	37	—

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise quantitativa demonstra que os desafios da Geração Z na gestão contemporânea decorrem menos da ausência de potencial inovador e mais da incompatibilidade entre seus valores e os modelos tradicionais de liderança. Esses resultados fornecem base empírica para a análise qualitativa das entrevistas, que aprofunda a compreensão desses desafios a partir da perspectiva dos gestores.

Os dados demonstram que a Geração Z espera uma redefinição do papel da liderança, com ênfase em bem-estar, inclusão e uso consciente da tecnologia. Essas expectativas reforçam a tese central do estudo: embora essa geração apresente elevado potencial inovador, sua resistência aos cargos de liderança está diretamente associada à incompatibilidade entre seus valores e os modelos tradicionais de gestão.

A análise quantitativa, portanto, evidencia que os desafios da Geração Z na gestão contemporânea não se restringem à preparação individual, mas envolvem a necessidade de transformação dos modelos organizacionais e dos estilos de liderança. Esses resultados servem de base para a análise qualitativa subsequente, que aprofunda a compreensão desses desafios a partir da perspectiva dos gestores entrevistados.

#### **4.2 Análise qualitativa das entrevistas e integração com os dados quantitativos**

A etapa qualitativa da pesquisa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestores de diferentes setores, possibilitou aprofundar a compreensão dos desafios da Geração Z na gestão contemporânea, complementando e qualificando os achados quantitativos. As entrevistas permitiram captar percepções práticas sobre o potencial inovador dessa geração, bem como sobre os fatores que explicam sua resistência aos cargos formais de liderança.

De modo geral, os discursos evidenciam percepções distintas quanto ao preparo da Geração Z para liderar, o que indica que tais desafios não se manifestam de forma homogênea, mas variam conforme o contexto organizacional, o setor de atuação e o estilo de liderança adotado. Essa diversidade de percepções dialoga diretamente com os dados quantitativos, que demonstraram que a maioria dos jovens se considera apenas parcialmente preparada para a liderança.

O Entrevistado A, atuante no setor bancário e com mais de 20 anos de experiência, apresentou uma visão mais crítica em relação à Geração Z. Em seu relato, destacou comportamentos associados à acomodação profissional, resistência a feedbacks e dificuldades de comunicação clara, além da dependência constante do uso do celular em situações que

exigem concentração.

Para esse gestor, tais aspectos comprometem a preparação da Geração Z para cargos de liderança e refletem lacunas relevantes em competências socioemocionais. Essa percepção encontra respaldo nos dados quantitativos, que apontaram a inteligência emocional e a resolução de conflitos como habilidades prioritárias para o exercício da liderança, além de convergir com a literatura que enfatiza a centralidade dessas competências na gestão contemporânea (Sinek, 2019; Silva, 2019).

O Entrevistado B, gestor do setor varejista, adotou uma posição intermediária, reconhecendo que a Geração Z está parcialmente preparada para assumir funções de liderança, embora identifique fragilidades importantes. Entre os principais desafios mencionados estão a dificuldade em estabelecer limites claros entre relações pessoais e profissionais e a intensidade emocional dos jovens, que pode tanto fortalecer vínculos quanto gerar conflitos nas equipes.

Essa percepção se alinha aos resultados quantitativos que evidenciaram resistência aos cargos de liderança associada ao medo da responsabilidade e à sensação de despreparo, bem como ao referencial teórico que ressalta a necessidade de líderes capazes de gerir emoções e relações em contextos organizacionais complexos (Chiavenato, 2014).

Em contrapartida, o Entrevistado C, atuante no setor de tecnologia, apresentou uma avaliação mais positiva sobre a Geração Z. Segundo esse gestor, os jovens demonstram elevada adaptabilidade, domínio tecnológico e pensamento inovador, além de interesse por impacto social e ambientes colaborativos.

Embora reconheça inseguranças iniciais, o entrevistado destacou a capacidade de aprendizagem rápida e a abertura a modelos de liderança menos hierarquizados. Essa percepção converge de forma significativa com os dados quantitativos que identificaram a facilidade com tecnologia como a principal característica atribuída à Geração Z, bem como com a literatura que associa essa geração ao potencial de inovação e transformação organizacional (Schwab, 2020; Christensen, 2012).

A síntese das entrevistas (Quadro 1) evidencia que, apesar das divergências quanto ao grau de preparo da Geração Z para liderar, todos os gestores reconhecem a inadequação de modelos tradicionais de liderança baseados em hierarquia rígida, controle excessivo e baixa flexibilidade. Essa constatação reforça os achados quantitativos que apontaram elevada demanda por lideranças orientadas ao bem-estar, à diversidade, à inclusão e à redução das estruturas hierárquicas.



### Quadro 1: Síntese das percepções dos gestores sobre a Geração Z e a liderança na gestão contemporânea

Entrevistado	Setor	Percepção sobre preparo para liderança	Potencial inovador percebido	Principais fragilidades	Estilo de liderança defendido
A	Bancário	Pouco preparado	Criatividade; familiaridade tecnológica	Comunicação deficiente; resistência a feedbacks	Participativo
B	Varejo	Parcialmente preparado	Capacidade de inovação; rejeição ao autoritarismo	Gestão emocional; limites profissionais	Colaborativo/Humanizado
C	Tecnologia	Bem preparado	Adaptabilidade; domínio digital; impacto social	Insegurança inicial	Facilitador

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permite afirmar que os desafios da Geração Z na gestão contemporânea não decorrem da ausência de potencial inovador, mas da incompatibilidade entre os valores dessa geração e os modelos tradicionais de liderança. Enquanto os jovens demonstram forte alinhamento com inovação, tecnologia e propósito, mostram resistência a cargos de liderança estruturados em lógicas hierárquicas rígidas e alta sobrecarga emocional.

Assim, os resultados corroboram o referencial teórico ao indicar que estilos de liderança participativos, humanizados e orientados à segurança psicológica tendem a ser mais eficazes para engajar a Geração Z e prepará-la para funções estratégicas (Sinek, 2019; Schwab, 2020). A seção encerra-se evidenciando que a superação desses desafios exige não apenas o desenvolvimento individual dos jovens, mas sobretudo a transformação das práticas organizacionais e dos modelos de liderança na gestão contemporânea.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar os desafios da Geração Z na gestão contemporânea, com ênfase em seu potencial inovador e na resistência aos cargos de liderança. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, apoiada por dados quantitativos e entrevistas com gestores, foi possível responder à questão de pesquisa ao evidenciar que os obstáculos à liderança não decorrem da ausência de capacidade técnica ou inovadora, mas

sobretudo das tensões entre os valores da Geração Z e os modelos tradicionais de liderança organizacional.

Os resultados demonstram que a Geração Z apresenta elevado potencial inovador, expresso pelo domínio tecnológico, adaptabilidade e abertura à experimentação, características amplamente reconhecidas tanto pelos respondentes quanto pelos gestores entrevistados. No entanto, esse potencial convive com lacunas significativas em competências socioemocionais, como inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos, consideradas essenciais para o exercício da liderança na gestão contemporânea. Tais lacunas ajudam a explicar o fato de a maioria dos jovens se perceber apenas parcialmente preparada para liderar.

Outro achado central refere-se à resistência da Geração Z aos cargos formais de liderança, especialmente aos níveis intermediários da hierarquia organizacional. Os dados indicam que essa resistência está associada à percepção de elevada carga de responsabilidade, estresse, menor flexibilidade e dificuldades de conciliação entre vida pessoal e profissional. As entrevistas reforçam essa constatação ao revelar que modelos de liderança hierarquizados e pouco flexíveis não dialogam com as expectativas dessa geração, contribuindo para o afastamento de funções gerenciais tradicionais.

A análise integrada evidencia, portanto, que os desafios da Geração Z na gestão contemporânea não se resolvem apenas por meio de ações individuais de capacitação, mas exigem a transformação dos próprios modelos de liderança. Os resultados empíricos confirmam que estilos de liderança participativos, colaborativos e humanizados, orientados à segurança psicológica, ao bem-estar e à inclusão, mostram-se mais coerentes com as expectativas da Geração Z e mais eficazes para engajá-la em funções estratégicas, em consonância com o referencial teórico adotado.

Com base nos achados, recomenda-se que as organizações invistam em programas de desenvolvimento gerencial voltados prioritariamente ao fortalecimento de competências socioemocionais, incorporando práticas de feedback contínuo, aprendizagem experiencial e suporte emocional. Além disso, torna-se fundamental repensar os cargos de liderança, reduzindo rigidez hierárquica, ampliando a flexibilidade organizacional e promovendo ambientes que valorizem bem-estar, diversidade e propósito. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao reforçar a necessidade de atualização dos modelos de liderança na gestão contemporânea, destacando a Geração Z como agente potencial de transformação organizacional, desde que inserida em contextos compatíveis com seus valores.

Por fim, como limitações, destaca-se a abrangência restrita da amostra, concentrada em

determinados setores e com número limitado de gestores entrevistados, o que requer cautela na generalização dos resultados. A pesquisa também não buscou comparar percepções entre diferentes gerações, concentrando-se exclusivamente na Geração Z. Estudos futuros podem ampliar o escopo amostral, incluir análises intergeracionais, adotar abordagens quantitativas complementares e investigar o impacto de modelos híbridos de liderança que integrem tecnologia, bem-estar e propósito, aprofundando a compreensão dos desafios e possibilidades da liderança na gestão contemporânea.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) pelo ambiente acadêmico qualificado e pelas oportunidades de formação que possibilitaram o desenvolvimento deste estudo. A pesquisa contou com o apoio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PIBIC-CNPq), com fomento concedido por meio da PUC-SP, cuja contribuição foi fundamental para o aprofundamento das análises e a consolidação do aprendizado acadêmico-científico ao longo do processo de investigação.

## 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://coderpad.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 Celia Castellain. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos.** Curitiba: PUCPRESS, 2018.