

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Desenvolvimento de lideranças jovens: o papel da gestão de pessoas na formação da
Geração Z para cargos de liderança**

MARIA CLARA CARVALHO GUIMARÃES

UBERLÂNDIA – MG

2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Desenvolvimento de lideranças jovens: o papel da gestão de pessoas na formação da
Geração Z para cargos de liderança**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel.

Aluna: Maria Clara Carvalho Guimarães

Orientadora: Prof.^a Dra. Edileusa Godói de Sousa

UBERLÂNDIA – MG

2026

RESUMO

O ingresso da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de novas lideranças. Caracterizada por elevada familiaridade com tecnologias digitais, valorização da autonomia, busca por propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, essa geração desafia os modelos tradicionais de liderança e exige novas estratégias organizacionais para sua formação como futuros gestores. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar, com base na literatura nacional e internacional recente, as estratégias e práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento de lideranças entre os jovens da Geração Z. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo, desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos, dissertações e teses nacionais e internacionais publicados, prioritariamente, entre 2016 e 2025. O referencial teórico foi organizado em cinco categorias analíticas: liderança; gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças; características da Geração Z; estratégias organizacionais para o desenvolvimento de jovens talentos; e tendências e desafios para a preparação da Geração Z para cargos de gestão. Os resultados da literatura evidenciam que a liderança transformacional, associada à comunicação aberta, ao feedback contínuo, à mentoria, aos planos de carreira e ao desenvolvimento de competências socioemocionais, constitui a abordagem mais adequada para preparar jovens líderes. Conclui-se que a gestão de pessoas assume papel estratégico na formação das lideranças do futuro, devendo promover ambientes organizacionais flexíveis, colaborativos e orientados à aprendizagem contínua.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento de Lideranças. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The entry of Generation Z into the work force has driven significant changes in human resources practices, especially regarding leadership development. Characterized by high digital fluency, focus on autonomy, and a quest for purpose and work-life balance, this generation challenges traditional leadership models and demands new organizational strategies for their development as future managers. In this context, this study aims to analyze, based on national and international literature, human resources strategies and practices focused on leadership development among Gen Z youth. It is an applied, descriptive

study with a qualitative approach, based on the analysis of books, scientific articles, dissertations, and theses, both domestic and international, published primarily between 2016 and 2025. The theoretical framework was organized into five analytical categories: leadership; people management and leadership development; characteristics of Generation Z; organizational strategies for developing young talent; and trends and challenges in preparing Generation Z for management roles. Findings from the literature indicate that transformational leadership, combined with open communication, continuous feedback, mentoring, career planning, and the development of socio-emotional competencies, constitutes the most suitable approach for preparing young leaders. The study concludes that the area of human resources plays a strategic role in shaping future leaders and it must provide organizational environments that are flexible, collaborative, and focused on continuous learning.

Keywords: Generation Z. Leadership. People Management. Leadership Development. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm enfrentando profundas transformações decorrentes dos avanços tecnológicos, da digitalização dos processos produtivos e das mudanças nas relações de trabalho. Nesse contexto, a entrada da Geração Z no mercado de trabalho representa um dos principais desafios contemporâneos para a Gestão de Pessoas (GP). Formada por indivíduos nascidos em um ambiente altamente conectado, essa geração apresenta valores, expectativas e formas de interação distintas das gerações anteriores, influenciando diretamente a maneira como compreendem o trabalho, o desenvolvimento profissional e o exercício da liderança.

Ao mesmo tempo em que as organizações enfrentam o envelhecimento das atuais lideranças, cresce a necessidade de preparar jovens profissionais para assumirem posições estratégicas em um ambiente caracterizado por elevada competitividade, inovação constante e rápidas mudanças. Entretanto, diversos estudos apontam que muitos integrantes da Geração Z demonstram interesse em ocupar posições de liderança, mas não se sentem suficientemente preparados para assumir tais responsabilidades, evidenciando a necessidade de ações estruturadas de desenvolvimento conduzidas pela área de Gestão de Pessoas.

Nesse cenário, a Gestão de Pessoas deixa de exercer apenas funções operacionais e passa a desempenhar papel estratégico na identificação de talentos, no desenvolvimento de competências, na gestão de carreiras e na preparação das futuras lideranças organizacionais. Programas de treinamento, mentoria, coaching, feedback contínuo, planos de sucessão e desenvolvimento de competências socioemocionais tornam-se instrumentos fundamentais para formar líderes capazes de atuar em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e multigeracionais.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como as áreas de Gestão de Pessoas estão atuando para preparar a Geração Z para assumir posições de liderança nas organizações?

O objetivo geral consiste em analisar as estratégias e práticas de Gestão de Pessoas voltadas ao desenvolvimento de lideranças entre os jovens da Geração Z. Como objetivos específicos pretende-se: investigar as características da Geração Z relacionadas à liderança; identificar iniciativas organizacionais destinadas à formação de jovens líderes; compreender como a Gestão de Pessoas tem adaptado suas práticas para desenvolver talentos dessa geração; e apontar tendências e desafios para sua preparação para cargos de gestão.

A realização deste estudo justifica-se pela crescente necessidade das organizações de desenvolver líderes capazes de atuar em ambientes marcados pela transformação digital,

inovação e diversidade geracional. Sob a perspectiva acadêmica, a pesquisa contribui para ampliar a discussão sobre liderança, Gestão de Pessoas e comportamento organizacional. Sob a perspectiva gerencial, oferece subsídios para profissionais de Recursos Humanos estruturarem práticas mais eficazes de desenvolvimento de lideranças voltadas às características da Geração Z.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos capazes de contribuir para a compreensão de um problema contemporâneo das organizações, relacionado ao desenvolvimento de lideranças da Geração Z e às práticas de Gestão de Pessoas voltadas à preparação desses profissionais para cargos de gestão. Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos destinados à solução de problemas específicos da realidade, apresentando finalidade prática e utilitária.

Quanto aos objetivos, o estudo possui caráter descritivo, pois procura descrever, analisar e interpretar as principais características da Geração Z, bem como as estratégias adotadas pelas organizações para o desenvolvimento de jovens líderes. Conforme Gil (2019), as pesquisas descritivas têm como propósito identificar, registrar, analisar e interpretar fenômenos sem interferir sobre eles.

Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, por privilegiar a compreensão dos fenômenos a partir da interpretação das informações disponíveis na literatura científica. Para Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa qualitativa permite compreender aspectos subjetivos e contextuais dos fenômenos sociais, possibilitando análises mais aprofundadas sobre comportamentos, relações e práticas organizacionais.

Como procedimento técnico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material já publicado, composto principalmente por artigos científicos, além de dissertações, monografias, livros e documentos acadêmicos. De acordo com Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material previamente publicado, permitindo ao pesquisador analisar diferentes perspectivas teóricas sobre determinado fenômeno. Marconi e Lakatos (2021) complementam que esse procedimento possibilita ampliar o conhecimento sobre o tema investigado e construir uma base teórica consistente para a pesquisa. Já segundo Snyder (2019), a revisão da literatura constitui um método de pesquisa capaz de sintetizar e integrar conhecimentos produzidos sobre determinado tema, permitindo identificar lacunas, tendências e oportunidades para pesquisas futuras.

A construção do referencial teórico fundamentou-se, predominantemente, em artigos científicos recentes publicados entre 2016 e 2025, selecionados por apresentarem resultados atualizados sobre liderança, Gestão de Pessoas e Geração Z. A escolha por publicações recentes justifica-se pela natureza contemporânea do fenômeno investigado, considerando as constantes transformações nas relações de trabalho, nas práticas de gestão e nas características das novas gerações que ingressam no mercado de trabalho. Os estudos utilizados encontram-se listados e referenciados no final deste trabalho.

Para organização e análise da literatura, o material selecionado foi agrupado em cinco categorias temáticas, definidas a partir dos objetivos da pesquisa e da recorrência dos temas identificados nos estudos analisados:

- Liderança, contemplando a evolução das teorias, estilos de liderança e competências necessárias ao líder contemporâneo;
- Gestão de Pessoas e desenvolvimento de lideranças, abordando o papel estratégico da área de Gestão de Pessoas na identificação, formação, desenvolvimento e sucessão de líderes;
- Geração Z, compreendendo suas características, valores, expectativas profissionais, comportamento organizacional e relação com a liderança;
- Estratégias organizacionais para o desenvolvimento de jovens talentos, envolvendo programas de treinamento, mentoria, coaching, planos de carreira, feedback contínuo, aprendizagem e retenção de talentos;
- Tendências e desafios para a preparação da Geração Z para cargos de gestão, reunindo as evidências encontradas na literatura acerca das dificuldades, oportunidades e transformações necessárias nas organizações para o desenvolvimento das lideranças do futuro.

A análise dos dados ocorreu por meio de análise temática da literatura, buscando identificar convergências, divergências e tendências entre os estudos selecionados, permitindo construir uma visão integrada acerca das práticas de Gestão de Pessoas voltadas ao desenvolvimento de lideranças da Geração Z. Conforme Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de análise possibilita interpretar criticamente as informações obtidas, organizando o conhecimento produzido sobre determinado tema.

Como estratégia de seleção das referências, priorizaram-se estudos publicados em periódicos científicos, dissertações, trabalhos acadêmicos e documentos de reconhecida relevância na área de Administração, Gestão de Pessoas e Liderança, privilegiando publicações recentes, sem desconsiderar autores clássicos indispensáveis à fundamentação dos conceitos centrais da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Liderança

Apesar da vasta e diversa literatura, os estudiosos convergem para a ideia de que a liderança é, em sua essência, um processo de influência. Como aponta Bryman (1992), existem elementos comuns nas definições de liderança, nomeadamente "influência", "grupo" e "objetivo". Nesse sentido, liderar é a capacidade de um indivíduo de orientar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que fazem parte (Fraga, 2018).

Essa influência, no entanto, não é exercida no vácuo, ela ocorre em um contexto específico e é direcionada para o alcance de propósitos comuns. Silva (2016), define liderança como o processo de influência interativa que ocorre num determinado contexto aceite pelas pessoas, para alcançar objetivos comuns, assim, pode-se implicar que a liderança não é uma imposição unilateral, mas uma construção que depende da aceitação dos liderados e do alinhamento em torno de objetivos compartilhados.

Por meio da análise de estudos, é possível traçar uma evolução histórica das teorias de liderança, demonstrando como o conceito se tornou mais complexo e adaptativo ao longo do tempo, especialmente com as mudanças nas eras organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2014), as profundas mudanças no ambiente organizacional global que moldaram o trabalho como o conhecemos hoje tiveram início no século XX. O autor organiza essas transformações em três grandes períodos: a Era Industrial Clássica (inicia-se no final do século XIX e estende-se até a metade do século XX), a Era Industrial Neoclássica (corresponde ao período de 1950 até 1990 representando o momento em que o mundo começou a mudar de forma mais rápida) e a Era da Informação (teve início na década de 1990, foi resultante do grande desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação).

As primeiras abordagens teóricas sobre liderança buscavam identificar características de personalidade, físicas e aptidões que distinguiam os líderes dos não líderes (Fraga, 2018).

Essa teoria, no entanto, mostrou-se limitada, pois a presença de certos traços não garantia o sucesso em todas as situações. Gama et al. (2016) contextualizam essa visão na Era Industrial Clássica, onde o ambiente era estável e o líder atuava de forma autoritária e centralizada.

Frustrados com a teoria dos traços, os pesquisadores passaram a estudar o que os líderes fazem, suas formas de agir, assim, surgiram as categorias de comportamento: orientação para a tarefa (foco no planejamento e resultados) e orientação para as pessoas (foco no bem-estar e na harmonia da equipe) (Fraga, 2018). Modelos como a "Grelha de Gestão" de Blake e Mouton propuseram que o estilo ideal seria aquele com alta preocupação tanto com as tarefas quanto com as pessoas (estilo 9.9), um prenúncio do que mais tarde seria visto como liderança transformacional.

O grande avanço dessas teorias foi o reconhecimento de que não existe um único estilo de liderança eficaz para todas as situações. A eficácia do líder depende de fatores como a maturidade da equipe, a estrutura da tarefa e o contexto (Fraga, 2018). O modelo de Hersey e Blanchard, por exemplo, defende que o líder deve adaptar seu estilo (desde o "comando" até a "delegação") de acordo com a competência e motivação dos subordinados.

Atualmente, as teorias que dominam o pensamento estratégico são aquelas que melhor se adequam à Era da Informação e do Conhecimento, que é caracterizada por mudanças rápidas, competitividade e valorização do capital intelectual (Gama et al., 2016).

Entre elas, se destaca a Teoria da Liderança Transformacional, originada com Burns (1978) e expandida por Bass. O líder transformacional vai além da troca de recompensas para inspirar e motivar seus seguidores a atingir resultados excepcionais. Fraga (2018) e o estudo de Macedo et al. (2023) destacam quatro componentes principais desta linha de pensamento. O primeiro é a chamada Influência Idealizada, onde o líder é um modelo a ser seguido, inspirando confiança e respeito. Depois, a Motivação Inspiracional, onde o líder articula uma visão atraente e desafiadora, dando significado ao trabalho. Ainda, a Estimulação Intelectual, onde o líder encoraja a inovação, a criatividade e o questionamento de velhos paradigmas. E, por fim, a Consideração Individualizada, onde o líder atua como um mentor, atentando-se às necessidades e ao desenvolvimento de cada subordinado.

É importante mencionar também o modelo de Liderança Transacional, este baseia-se na troca ou barganha. O líder oferece recompensas e reconhecimento em troca do esforço e cumprimento de metas por parte dos subordinados (Fraga, 2018; Macedo et al., 2023). Ou seja, enquanto a liderança transformacional está associada à inovação e à mudança, a transacional está mais ligada à manutenção da ordem e à gestão do dia a dia.

Gama et al. (2016) conectam a evolução da liderança às transformações históricas do trabalho. Na Era Industrial, a liderança era autoritária e focada na tarefa. Já na Era da Informação e do Conhecimento, onde o conhecimento é a principal fonte de riqueza, as pessoas são valorizadas como ativos. Consequentemente, o líder deve proporcionar mais autonomia, incentivar a interação, a criatividade e a inovação, respeitar a individualidade e promover a qualidade de vida no trabalho e também adotar práticas para a criação, retenção e disseminação do conhecimento.

Para complementar, Wendling (2007, apud White e Lippitt, 1939) fundamenta-se na teoria clássica para descrever três estilos de liderança predominantes:

O Líder Autocrático é aquele caracterizado por centralizar decisões, determinar diretrizes e técnicas sem a participação do grupo e ser inflexível e dominador. O líder autocrático não deixa espaço para a criatividade e pode causar mal-estar organizacional. Embora possa produzir maior quantidade de trabalho na presença do líder, a produção cai na sua ausência, e o grupo tende a ser indisciplinado e com baixa espontaneidade (Wendling, 2007).

Ao contrário do anterior, o Líder Democrático incentiva a participação do grupo nas decisões, promove debates e atua como um membro da equipe. Ele delega autoridade e utiliza o feedback para orientar e apoiar. Este estilo promove um bom relacionamento, amizade e um ritmo de trabalho suave e de qualidade, que se mantém mesmo na ausência do líder. Segundo Maximiano (2000), o comportamento democrático envolve a influência dos liderados no processo de decisão (Wendling, 2007).

Já o perfil do Líder Liberal é marcado pela quase ausência de liderança. O líder não se impõe, não regula e dá total liberdade ao grupo para tomar decisões, com participação mínima. A falta de direção leva a perda de tempo com discussões e questões pessoais, resultando em produção insatisfatória. Maximiano (2000) o descreve como o líder que transfere sua autoridade aos liderados, sendo frequentemente considerado o pior estilo (Wendling, 2007).

Vale ressaltar que nenhum dos três estilos é integralmente eficiente em todas as situações, a liderança eficaz não está em adotar um único estilo, mas em compreender a própria personalidade e as necessidades da equipe para criar um ambiente de confiança, engajamento e satisfação.

Cabe apontar a distinção entre os papéis de líder e de administrador: enquanto o administrador foca no planejamento, organização e controle de processos e recursos para garantir eficiência, o líder está mais ligado a inspirar, criar visão e promover mudanças

(Fraga, 2018; Gama et al., 2016). Uma visão integradora é proposta por Lapierre (1989), sugerindo que administração e liderança são dois polos de um mesmo contínuo, onde a arte da direção é uma amálgama de ambas as tendências. Já Zaleznik (2004) ressalta que a eficácia do gestor está em executar bem os procedimentos, enquanto a eficácia do líder está em definir a direção correta.

3.2 A Gestão de Pessoas e o Desenvolvimento de Lideranças

Historicamente, a área de GP passou por uma evolução significativa, onde inicialmente era focada em processos legais e burocráticos, o setor de Recursos Humanos transformou-se em um parceiro estratégico do negócio, atuando na transformação do capital humano dentro das organizações (Somacal, 2024). Essa mudança de paradigma é essencial para entender seu papel no desenvolvimento de líderes. No passado, o foco estava na obediência e no controle, enquanto o panorama atual exige que a GP promova a participação, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores (Oliveira, 2023). O objetivo não é mais administrar pessoas como recursos, mas sim tratá-las como parceiras do negócio (Oliveira, 2023), capazes de contribuir com seu intelecto e criatividade. Atualmente, a função da GP transcende a mera administração de recursos humanos, consolidando-se como uma área fundamental para a mediação de conflitos, a adaptação cultural e a promoção de talentos, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho produtivo, inovador e sustentável.

Nesse sentido, o setor de Gestão de Pessoas é responsável por criar as condições e os processos para que a liderança floresça. Esse processo frequentemente começa com a identificação de talentos com alto potencial, o que Macedo et al. (2023) denominam "High Potential Careers" ou "A-positions". Essa prática é importante em ambientes dinâmicos, onde a retenção de talentos é um desafio constante. A identificação se baseia no desempenho atual, e também na capacidade de crescer e ocupar posições estratégicas no futuro. Para tanto, o conceito de "Learning Agility" (Agilidade de Aprendizagem), citado por Macedo et al. (2023) com base em Lombardo e Eichinger (1989), se faz uma ferramenta valiosa para os gestores de carreira que buscam identificar potenciais líderes.

A teoria de Agilidade de Aprendizagem é usada para mapear quem está pronto para receber investimentos em desenvolvimento. Os autores introduzem critérios-chave, delimitados em quatro dimensões: Agilidade Mental, caracterizada como a capacidade de pensar de forma crítica, lidar com a complexidade e resolver problemas de maneiras inovadoras; Agilidade com Pessoas, ou seja, a habilidade de entender, motivar e se relacionar com os outros, essencial para a liderança; Agilidade com Mudanças, conceituada como a

abertura e adaptabilidade para enfrentar novos desafios e ambientes voláteis; e, por fim, Agilidade com Resultados, a capacidade de entregar resultados em situações desafiadoras, inspirando a equipe a fazer o mesmo.

Uma vez identificados, é necessário aplicar práticas que visam o desenvolvimento das pessoas que têm potencial para serem lideranças. Para tal, o estudo de Macedo et al. (2023) destaca cinco práticas.

3.2.1 Práticas de desenvolvimento de lideranças

A prática de maior relevância no estudo de Macedo et al. (2023) é o Diagnóstico de Capacitação e Treinamento (Capacity Building and Training Diagnostic). Antes de qualquer ação de desenvolvimento, é importante diagnosticar as necessidades de conhecimento, habilidades e atitudes (KSA) da equipe. Isso envolve, como citam os autores com base em Coda (2023), o uso de questionários, entrevistas com gestores e observação direta para identificar as lacunas e planejar treinamentos específicos. Gama et al. (2016) corroboram essa visão ao mostrar que as empresas investem em cursos e treinamentos para seus colaboradores, visando o desenvolvimento profissional.

Há também a prática conhecida como Coaching, Macedo et al. (2023) define o "Mentor Manager" como um líder que atua no aconselhamento e na orientação profissional. As competências desse perfil incluem o compartilhamento de conhecimento, orientação para pessoas, desenvolvimento de pessoas, identificação de potencial e capacidade instrucional.

Uma das descobertas mais interessantes do estudo de Macedo et al. (2023) é a ênfase no protagonismo do colaborador (Career Protagonism) em sua própria carreira. Dutra (2017), citado pelos autores, defende que o funcionário deve tomar a iniciativa na discussão de carreira. As empresas, por sua vez, devem incentivar essa atitude, criando um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para expressar suas aspirações e buscar ativamente seu desenvolvimento. Isso está alinhado com a ideia de Bergamini (1994) de que a motivação já existe dentro do indivíduo, cabendo ao líder e à empresa criar condições para que ela floresça. No contexto da liderança, isso significa que o desenvolvimento é uma via de mão dupla.

Outra prática é a implementação de programas de movimentação e sucessão, utilizada quando as empresas desenvolvem planos de carreira que oferecem caminhos claros para o crescimento. Macedo et al. (2023) destacam a importância do Plano de Carreira e do Sistema de Dupla Carreira (Dual Ladder System). O Dual Ladder é uma prática particularmente relevante porque permite que profissionais altamente especializados possam progredir em suas carreiras em uma linha técnica, com o mesmo prestígio, reconhecimento e compensação

financeira que teriam se optassem pela gestão de pessoas. Isso evita que bons técnicos sejam "forçados" a se tornarem maus gestores para crescerem na organização.

Por fim, a movimentação vertical e horizontal é uma estratégia de desenvolvimento. A rotação por diferentes áreas permite que o futuro líder tenha uma visão sistêmica do negócio.

Além disso, Macedo et al. (2023) citam o Plano de Sucessão (Succession Plan) como uma prática de relevância moderada. Embora não tenha sido a mais citada, é um indicativo de que as empresas pensam a longo prazo, preparando pessoas para ocupar posições críticas quando estas se tornarem vagas.

3.2.2 Adaptação à era digital e ao trabalho remoto

Um aspecto relevante do desenvolvimento de lideranças atuais é a adaptação ao ambiente digital e remoto. O estudo de Macedo et al. (2023) foi realizado durante a pandemia de COVID-19, um período de aceleração digital e migração forçada para o trabalho remoto, o que trouxe novos desafios.

Segundo Sull, Sull e Bersin (2020), os líderes em trabalho remoto devem manter uma comunicação frequente, transparente e consistente. A pesquisa identificou a "Comunicação Frequente entre gestor e funcionários" como uma atividade muito relevante. A distância física exige que o líder redobre seus esforços para se conectar com a equipe, oferecer suporte e manter o senso de pertencimento.

O líder moderno precisa gerenciar equipes com diferentes gerações (X, Y e Z), cada uma com suas próprias expectativas de carreira e valores. O estudo de Macedo et al. (2023) mostra que a capacidade de gerenciar ciclos de carreira mais curtos da Geração Y é uma competência crítica. Os líderes em desenvolvimento precisam aprender a lidar com a necessidade de reconhecimento e progresso mais rápidos das gerações mais jovens. Wendling (2007) também aborda essa questão, destacando que o estilo democrático, que envolve participação e diálogo, é mais motivador para os subordinados de modo geral.

Em um ambiente remoto, a confiança do líder e a construção de um propósito no trabalho tornam-se ainda mais importantes. O líder precisa inspirar e conectar os membros da equipe a uma visão maior, mesmo à distância.

3.2.3 A liderança pelo exemplo e a formação contínua

O desenvolvimento de líderes também ocorre pelo exemplo e pela cultura organizacional. Gama et al. (2016) apontam que, na transição para a Era da Informação, o líder não pode mais ser autoritário e centralizador por via de regra. A formação contínua, o

estímulo à inovação, a criação de um ambiente que valorize a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento são práticas que, ao mesmo tempo em que desenvolvem os colaboradores, também desenvolvem os líderes, que precisam aprender a liderar em um contexto de maior autonomia e participação.

Fraga (2018) complementa ao afirmar que o estilo transformacional, que inclui a consideração individualizada e o estímulo intelectual, é o mais associado a resultados positivos. Portanto, as empresas que desejam desenvolver líderes eficazes investem em programas que cultivam essas competências, promovendo uma cultura de mentoria, feedback e desenvolvimento mútuo.

Sendo assim, o desenvolvimento de pessoas para a liderança, segundo os autores citados, é um processo que combina:

Quadro 1 – Fatores de desenvolvimento de pessoas para a liderança

Autoconhecimento e escuta ativa	Por parte do líder e colaboradores, conforme Lapierre (1989).
Identificação de talentos e potencial	Utilizando conceitos como Learning Agility.
Aplicação de práticas concretas	Como diagnósticos de treinamentos, coaching, planos de carreira (especialmente o Dual Ladder) e incentivo ao protagonismo.
Adaptação ao contexto atual	Ênfase na comunicação em ambientes remotos e na gestão de gerações com expectativas diversas.

Fonte: elaborada pela autora com base em Gama et al. (2016) e Fraga (2018)

Em síntese, o desenvolvimento de lideranças constitui um processo contínuo, sistêmico e estratégico, que vai além da oferta de treinamentos isolados. Conforme evidenciado pelos estudos analisados, a formação de líderes eficazes depende da integração entre o autoconhecimento, a identificação de talentos, a adoção de práticas estruturadas de desenvolvimento, como coaching, mentoria e planos de carreira, e da capacidade de adaptação às transformações do ambiente organizacional. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas assume papel importante ao criar uma cultura de aprendizagem contínua, colaboração e inovação, favorecendo o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais necessárias para o exercício da liderança. Dessa forma, organizações que investem em processos permanentes de desenvolvimento e valorizam estilos de liderança mais participativos e transformacionais tendem a formar líderes mais preparados para atuar em contextos marcados pela diversidade

geracional, pelas rápidas mudanças tecnológicas e pelas crescentes exigências do mundo do trabalho.

Se mostra importante mencionar que o principal desafio contemporâneo para a GP é desenvolver líderes que estejam alinhados com as expectativas da Geração Z, que tende a rejeitar modelos de liderança tradicionais (Martins et al., 2025). A pesquisa de Somacal (2024) demonstra que a Geração Y é, em geral, mais predisposta à liderança, enquanto a Geração Z ainda apresenta um perfil de "resistência" a assumir cargos de liderança, muitas vezes por falta de experiência (Martins et al., 2025).

3.3 A Geração Z

A Geração Z é composta pelos nascidos entre 1995 e 2010, aqueles que foram profundamente moldados pela aceleração tecnológica, crises econômicas e movimentos de justiça social. Sendo a primeira geração verdadeiramente digital, os nativos dessa geração desenvolveram características e expectativas profissionais distintas, configurando um novo perfil de trabalhador (Seemiller & Grace, 2017). Há valorização da responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável (Dobrowolski et al., 2022), utilizando seus valores como critério na escolha de empregadores, o que os torna uma força transformadora que desafia as organizações a repensarem seus propósitos e estruturas.

3.3.1 Características da Geração Z em relação à liderança

A partir da análise dos estudos, compreende-se que a Geração Z demonstra uma relação ambivalente com os cargos de liderança. Por um lado, existe um desejo e uma percepção de potencial, por outro, uma resistência significativa, alimentada pela desconfiança em modelos tradicionais e pela falta de experiência.

As pesquisas revelam que muitos jovens da Geração Z consideram ter um perfil de liderança. No estudo de Somacal (2024), todos os oito participantes da geração Z que responderam ao questionário manifestaram interesse em ocupar cargos de liderança no futuro. Eles se auto avaliam como proativos, com boa capacidade de trabalho em equipe e pensamento crítico. Paradoxalmente, esta autopercepção positiva contrasta com um forte sentimento de não estar pronto para a função. A pesquisa de Martins et al. (2025) revela que apenas 36% dos jovens da Geração Z se sentem prontos para assumir uma posição de liderança, enquanto 24% demonstram incerteza ou não se consideram preparados e 40% não desejam ocupar cargos de liderança. Essa insegurança está diretamente ligada à falta de

experiência prática e à falta de oportunidades de desenvolvimento, conforme apontado pela pesquisa de Somacal (2024) como os principais obstáculos para se tornarem líderes.

A resistência não é ao ato de liderar em si, mas aos modelos hierárquicos e autoritários do passado. Conclui-se que a relutância em assumir cargos reflete, em grande parte, uma aversão aos modelos de liderança tradicionais (Martins et al., 2025). Para a Geração Z, liderança não se define por status ou poder, mas pela capacidade de influenciar com autenticidade e propósito.

Para além disso, a Geração Z não apenas rejeita o autoritarismo, ela tem uma preferência clara por um estilo de liderança específico, que se alinha com seus valores mais profundos. Os estudos apontam a liderança transformacional como a mais eficaz e desejada por essa geração. Roig (2025) conclui que, na geração Z, os estilos transformacional e transacional impactam positivamente o comprometimento organizacional, enquanto a liderança do líder liberal não tem influência significativa. O líder transformacional, que procura não somente encontrar nos seus seguidores um propósito, como também almeja satisfazer as necessidades destes (Roig, 2025), é o que ressoa com a geração Z.

A pesquisa de Moraes e Cova (2025) com jovens da Geração Z sobre seus líderes ideais destaca a necessidade de escuta mais ativa, comunicação clara, empatia e a capacidade de se colocar mais na realidade do outro. O líder é visto como alguém que deve ser menos impulsivo e mais organizado e que prioriza sua equipe. Isso se alinha com a definição de Somacal (2024), que vê essa geração buscando líderes metódicos e organizados, que os inspirem e motivem pela humildade.

É importante ressaltar que a Geração Z prefere estruturas organizacionais horizontais. Cruz (2025), a partir de sua pesquisa, destaca que 72% preferem estruturas organizacionais horizontais e há uma rejeição a hierarquias tradicionais. Eles não se submetem a líderes que coordenam equipes utilizando-se apenas do poder derivado dos altos cargos (Oliveira, 2023), mas preferem líderes que atuam como mentores (Cruz, 2025) e facilitadores, em vez de comandantes.

A visão de liderança da Geração Z é moldada por um conjunto de valores que priorizam o equilíbrio, o propósito e a autenticidade, assim, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um valor inegociável. A Geração Z vê o trabalho como uma parte importante da vida, que deve se encaixar no modo de vida que esses indivíduos desejam (Spada, Gonçalves e Ruffatto, 2024). Líderes que não respeitam esse equilíbrio são vistos como antiquados e perdem a credibilidade.

Mais do que um salário, a Geração Z busca um propósito. Eles querem trabalhar em empresas e com líderes que compartilhem de seus valores, especialmente no que tange à sustentabilidade e responsabilidade social (Oliveira, 2023; Spada, Gonçalves e Ruffatto, 2024). A liderança, para eles, deve ser exercida em prol de um bem maior, não apenas para o lucro.

A autonomia é tão necessária que, para a Geração Z, flexibilidade não é um benefício, é uma exigência. A pesquisa de Cruz (2025) mostra uma diferença abissal: enquanto Millennials negociam flexibilidade, grande parte dos jovens da Geração Z exigem controle total sobre seu tempo. Isso se reflete na busca por líderes que confiem em sua equipe, deleguem e permitam que o trabalho seja feito de forma autônoma, em vez de microgerenciar.

Crescidos em um mundo de informações instantâneas e expostos a crises econômicas e sanitárias, os jovens da Geração Z são naturalmente céticos. Eles desconfiam de líderes que não são transparentes e autênticos. A comunicação clara, direta e honesta é um pré-requisito para qualquer relação de liderança.

3.3.2 Iniciativas de formação de lideranças jovens nas empresas

As iniciativas de formação de lideranças jovens nas empresas são um tema recorrente e de grande preocupação para gestores e profissionais de Recursos Humanos. Os estudos revelam que, embora as empresas reconheçam a necessidade de desenvolver novos líderes, especialmente entre a Geração Z, as práticas ainda são incipientes e demandam uma abordagem mais estruturada e alinhada com as novas expectativas geracionais.

Na pesquisa realizada por Somacal (2024), ao serem questionados sobre os programas ofertados para criação de líderes emergentes, os gestores mencionaram a existência de programas de mentoria como uma das principais ferramentas. Um dos gestores acrescentou que a empresa possui uma escola de gerentes que promovem experiências para funcionários destaques na operação e que tenham aptidão para liderança, não importando a geração Z ou Y. Isso demonstra que a mentoria é vista como um canal para preparar talentos, independentemente de sua faixa etária. De acordo com a pesquisa, a mentoria é altamente valorizada pelos jovens como um recurso para seu desenvolvimento e foi o recurso mais desejado por eles para desenvolver suas habilidades de liderança, superando inclusive treinamentos específicos e projetos desafiadores. É possível inferir que os jovens reconhecem o valor do aprendizado prático e da orientação personalizada de um profissional mais experiente.

Os treinamentos formais são outra iniciativa amplamente mencionada como essencial para a formação de novos líderes, sendo apontados como uma das principais iniciativas oferecidas pelas empresas para desenvolver líderes emergentes (Somacal, 2024). A pesquisa demonstra que a demanda por treinamentos específicos é um ponto de convergência entre as duas gerações. Tanto os indivíduos da Geração Y quanto os da Geração Z indicaram os treinamentos específicos como um dos recursos que mais gostariam de receber de suas empresas para aprimorar suas habilidades de liderança, indicando uma clara disposição para o aprendizado formal e estruturado.

A estruturação de um plano de carreira claro e programas de desenvolvimento contínuo são fundamentais para engajar e reter os jovens talentos que aspiram a posições de liderança. Iniciativas estruturais da empresa se tornam vantagens, a pesquisa de Somacal (2024) sugere que as empresas devem construir planos de carreira que considerem ambições individuais e criar programas de desenvolvimento profissional como grandes aliados na motivação dos funcionários. Por meio dessas iniciativas, a empresa mostra estar disposta a investir no futuro do colaborador, criando um caminho claro para a liderança.

Em conjunto ao plano de carreira, algumas empresas já possuem programas mais robustos e formalizados para a formação de líderes, demonstrando um passo além das iniciativas pontuais. Conforme mencionado anteriormente, a "escola de gerentes" citada por um gestor na pesquisa de Somacal (2024) é um exemplo de uma iniciativa estruturada. Esse tipo de programa vai além de um treinamento isolado, propondo uma jornada de desenvolvimento que combina teoria, prática, mentoria e avaliação de desempenho para preparar os funcionários para funções de gestão.

Por fim, a atribuição de projetos desafiadores também é uma estratégia para desenvolver lideranças na prática, colocando os jovens em situações de teste e responsabilidade. A possibilidade de atuar nesses projetos é vista com grande entusiasmo por ambas as gerações, para a Geração Y, este foi o recurso mais desejado, indicando que eles buscam estímulo e oportunidades de se provar (Somacal, 2024). Para a Geração Z, os projetos desafiadores também foram citados pelos respondentes como um recurso desejado (Somacal, 2024).

4 ANÁLISE INTEGRADA DA LITERATURA

4.1 Estratégias atuais para o desenvolvimento dos jovens talentos

O setor de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP) tem passado por uma transformação significativa para se adaptar às novas demandas da Geração Z e desenvolver seus talentos, não apenas resumida a mudanças pontuais, tais adaptações provocam uma verdadeira revolução nos paradigmas de gestão, que envolve desde a evolução do próprio papel da GP até a implementação de novas práticas e o redesenho da cultura organizacional.

O primeiro e destacado movimento de adaptação da GP foi a transformação de sua própria identidade e função dentro das organizações, como aponta Somacal (2024), o setor deixou de ser apenas um órgão legalista para tornar-se responsável pela transformação do capital humano dentro das organizações. Nesse novo contexto, o profissional de GP precisa atuar como agente facilitador, compreendendo que as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos das organizações e que o capital financeiro deixou de ser o agente mais importante, cedendo lugar ao conhecimento (Rech, Viêra & Anschau, 2017), então essa postura pode facilitar a criação de um ambiente mais humanizado e propício ao desenvolvimento dos jovens talentos.

4.1.1 Adaptação das práticas de recrutamento e seleção

Para atrair e desenvolver os talentos da Geração Z, a GP precisa reavaliar seus critérios de seleção, indo além das habilidades técnicas e priorizando a valorização de competências comportamentais. A Geração Z valoriza a flexibilidade, transparência e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Martins et al., 2025), portanto, a GP deve buscar candidatos que não apenas possuam conhecimento técnico, mas que também estejam alinhados com esses valores. A pesquisa de Somacal (2024) com a Geração Y revelou que tanto as habilidades interpessoais quanto a comunicação são consideradas tão importantes quanto o conhecimento técnico para o sucesso profissional, o que também se aplica à Geração Z.

Os integrantes dessa geração tendem a preferir empresas cujos valores e princípios estejam alinhados com os seus próprios (Oliveira, 2023), assim, a GP, por sua vez, precisa comunicar claramente o propósito da organização e selecionar candidatos que se identifiquem com ele, criando desde o início um senso de pertencimento que é fundamental para o engajamento e retenção.

4.1.2 Implementação de novas práticas de desenvolvimento e retenção

Diante das características da Geração Z, como a busca por feedback instantâneo e a ansiedade pelo novo (Oliveira, 2023), a GP precisa inovar em suas práticas de desenvolvimento e retenção de talentos, considerando que a Geração Z não se adapta bem a

avaliações de desempenho semestrais ou anuais. Conforme apontado por Cruz (2025), 79% dos Gen Zers preferem feedback instantâneo a avaliações formais semestrais. A GP, portanto, precisa implementar sistemas de avaliação mais ágeis e contínuos, como reuniões semanais de alinhamento e ferramentas de check-in que permitam um diálogo constante entre líder e liderado, conforme sugerido nas estratégias de gestão de equipes multigeracionais (Somacal, 2024).

Ademais, a Geração Z deseja crescimento rápido, como evidenciado na pesquisa de Cruz (2025) que mostra que 55% esperam promoção em menos de 1 ano. Para responder a essa demanda sem criar frustrações, a GP precisa desenvolver planos de carreira não-lineares (Cruz, 2025). Em vez de uma escada hierárquica tradicional, as empresas podem oferecer caminhos em forma de rede, com oportunidades de projetos desafiadores, rodízio de funções e aquisição de novas habilidades, como sugerido por Somacal (2024).

Outro ponto que requer atualização é a forma como a saúde mental e a qualidade de vida são entendidas pelas empresas, considerando que a Geração Z prioriza a saúde mental acima de tudo. A pesquisa de Martins et al. (2025) revela que grande parte dos integrantes dessa geração priorizam a saúde mental no ambiente de trabalho, assim, a GP precisa se adaptar criando programas de bem-estar, oferecendo suporte psicológico e promovendo uma cultura que desestime o excesso de trabalho e o burnout, como mencionado por Cruz (2025), que destaca que 47% dos Millennials deixaram empregos por burnout, e essa tendência é ainda mais forte entre os Z.

4.1.3 Redesenho da cultura e estrutura organizacional

A adaptação da GP vai além das práticas de gestão de pessoas e atinge a própria estrutura da organização, buscando criar um ambiente mais alinhado com as expectativas da Geração Z. A Geração Z tende a rejeitar qualquer formato piramidal (Cruz, 2025) e preferir estruturas organizacionais horizontais (Cruz, 2025). A GP deve atuar como agente de mudança para substituir hierarquias rígidas por modelos flexíveis (Cruz, 2025). Isso envolve a criação de times autogerenciáveis, a redução de níveis hierárquicos e a promoção de uma cultura de confiança e autonomia.

Para Oliveira (2023) e Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024), a Geração Z valoriza um ambiente de trabalho positivo e flexível, com atmosfera de equipe positiva e relações de apoio, sendo assim, a GP precisa fomentar essa cultura, promovendo a colaboração, a diversidade e a inclusão, além de comunicar constantemente o propósito da organização,

como visto nas estratégias de gestores que buscam reforçar o propósito comum que une todos dentro da organização (Somacal, 2024).

4.1.4 Preparação e capacitação de líderes para gerir a Geração Z

A adaptação da GP passa, inevitavelmente, pela preparação dos líderes atuais para gerenciar os talentos da Geração Z de forma eficaz. Os estudos apontam a liderança transformacional como a mais adequada para engajar a Geração Z, pois valoriza a inspiração, o desenvolvimento pessoal e o propósito (Roig, 2025; Oliveira, 2023). A GP, portanto, deve investir em programas de formação que desenvolvam líderes treinados para lidar com os desafios específicos de gerenciar uma equipe multigeracional.

Conforme visto na pesquisa de Moraes e Cova (2025), a Geração Z identifica a falta de entendimento da realidade dos liderados e a ausência de canais abertos para diálogo como fatores geradores de conflitos. A GP deve oferecer treinamentos que desenvolvam habilidades como a escuta ativa, a empatia e a capacidade de dar feedback construtivo, como sugerido pelos gestores entrevistados por Somacal (2024).

Como bem conclui Cruz (2025), as organizações que entenderem essa mudança como uma oportunidade histórica de reinvenção, estarão melhor posicionadas no mercado do século XXI.

4.2 Tendências e desafios do preparo da Geração Z para cargos de gestão

O preparo da Geração Z para cargos de gestão revela um cenário complexo, repleto de tendências inovadoras e desafios significativos, a geração está redefinindo o significado de liderança, introduzindo uma mudança de paradigma na formação e no exercício da liderança. Uma das tendências mais claras é a preferência e a eficácia da liderança transformacional sobre os modelos tradicionais, a Geração Z não se submete a líderes autoritários. Conforme apontado por Oliveira (2023), eles se recusam a se submeter a líderes que coordenam equipes utilizando-se do poder derivado dos altos cargos, em vez disso, preferem líderes que atuam como mentores, que os inspirem e orientem. Ou seja, há preferência por estruturas horizontais, onde o líder é um facilitador.

O preparo da Geração Z para a gestão está intrinsecamente ligado à sua busca por um trabalho que se alinhe com seus valores e que não sacrifique sua qualidade de vida, além disso, o trabalho é uma parte da vida, não a vida em si. Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) destacam que a conciliação entre vida pessoal e profissional é um fator essencial e que afeta a intenção da Geração Z de seguir uma determinada carreira.

Por outro lado, a fluência digital da Geração Z está moldando novas formas de liderar e organizar o trabalho. Cruz (2025) destaca que 89% da Geração Z utiliza algum tipo de automação em tarefas profissionais e que a maioria das startups fundadas por jovens Z empregam modelos de trabalho completamente digitais. O líder do futuro precisa, portanto, ser capaz de liderar equipes remotas e híbridas, utilizando ferramentas digitais para comunicação, colaboração e tomada de decisão.

Apesar das tendências promissoras, o preparo dos trabalhadores dessa geração para ocupar cargos de gestão enfrenta desafios, muitos dos quais são intrínsecos às suas próprias características e ao choque com a realidade corporativa, um deles é a dissonância entre a forma como a Geração Z se vê e como é percebida pelos líderes atuais.

Embora a maioria dos jovens da Geração Z se considere com perfil de liderança (Somacal, 2024), os gestores entrevistados por Somacal (2024) não identificaram a liderança como uma qualidade predominante nessa geração, apontando-a como uma das características menos mencionadas, essa discrepância indica uma falha de comunicação e de alinhamento de expectativas.

A pesquisa de Martins et al. (2025) revela que, embora 36% dos jovens da Geração Z se sintam prontos para assumir posições de liderança, 24% ainda demonstram incerteza ou não se consideram preparados, o que é um reflexo tanto da falta de experiência quanto a aversão aos modelos de liderança tradicionais (Martins et al., 2025).

A falta de experiência apontada como o principal obstáculo para que a Geração Z se torne líder é, em parte, uma consequência natural da idade, mas também reflete a dificuldade de reter esses profissionais por tempo suficiente para que adquiram a vivência necessária. A Geração Z é conhecida por sua ansiedade pelo novo e por expectativas de rápida ascensão (Oliveira, 2023), essa alta rotatividade impede o acúmulo de experiência e a construção de uma trajetória profissional consistente, que são essenciais para o desenvolvimento de líderes maduros.

Outro desafio é o choque com a hierarquia e a cultura organizacional tradicional, a rejeição da Geração Z a estruturas hierárquicas rígidas e a processos burocráticos que gera um conflito com a realidade de muitas organizações. Cruz (2025) aponta que a maioria dos líderes relatam que jovens Z ignoram cadeias de comando e que apenas poucos deles conseguem articular propostas alternativas quando questionam normas. Isso indica que, embora questionem as regras, muitos jovens ainda não desenvolveram a habilidade de propor soluções viáveis, o que é uma competência essencial para um líder.

A Geração Z tem baixa tolerância a processos lentos e burocráticos, Cruz (2025) destaca que a rotatividade é duas vezes maior em cargos iniciais vs Millennials. A falta de paciência para seguir os ritos de passagem tradicionais da carreira é um obstáculo para a ascensão a cargos de gestão, que geralmente exigem anos de dedicação e aprendizado.

Vale citar que, apesar do domínio digital, a Geração Z apresenta desafios no desenvolvimento de habilidades interpessoais, que são fundamentais para a liderança. Tanto os gestores quanto os próprios jovens da Geração Z apontam as habilidades de comunicação e as habilidades interpessoais como dificuldades (Somacal, 2024). Cruz (2025) observa que a maioria mantém redes profissionais majoritariamente online, a construção de relações profissionais sólidas, baseadas em confiança e empatia, exige interação presencial e desenvolvimento de inteligência emocional, áreas em que a Geração Z, por sua natureza digital, pode ter menos prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as estratégias e práticas de Gestão de Pessoas voltadas ao desenvolvimento de lideranças entre os jovens da Geração Z. A revisão da literatura evidenciou que o ingresso dessa geração no mercado de trabalho impõe novos desafios às organizações, exigindo a revisão dos modelos tradicionais de liderança e das práticas de desenvolvimento de pessoas.

Os estudos analisados demonstram que a Geração Z valoriza líderes capazes de inspirar, orientar, promover autonomia, oferecer feedback contínuo e estabelecer relações baseadas na confiança e no propósito. Nesse contexto, a liderança transformacional apresenta maior aderência às expectativas dessa geração quando comparada aos modelos hierárquicos tradicionais.

Constatou-se ainda que a Gestão de Pessoas desempenha papel estratégico na identificação de talentos, na implementação de programas de treinamento, mentoria, coaching, planos de carreira, sucessão e desenvolvimento de competências comportamentais. Essas práticas favorecem não apenas a formação de futuros líderes, mas também a retenção de talentos e o fortalecimento da cultura organizacional.

Apesar do interesse demonstrado pela Geração Z em ocupar posições de liderança, a literatura aponta que muitos jovens ainda não se sentem preparados para assumir funções gerenciais, principalmente em razão da limitada experiência profissional, das lacunas em

competências interpessoais e da preferência por modelos organizacionais mais horizontais e colaborativos.

Como contribuição, este trabalho reúne evidências recentes da literatura nacional e internacional acerca da formação de lideranças jovens, oferecendo subsídios para pesquisadores e profissionais de Gestão de Pessoas compreenderem as demandas dessa geração e estruturarem programas mais alinhados às transformações do mundo do trabalho.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi desenvolvido exclusivamente por meio de pesquisa bibliográfica, não contemplando investigação empírica em organizações. Recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos de caso, levantamentos ou pesquisas de campo envolvendo profissionais da Geração Z, gestores e especialistas em Gestão de Pessoas, possibilitando comparar as evidências teóricas com a realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- BASS, Bernard. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9–32, março 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>. Acesso em: 21 fev. de 2026.
- BERGAMINI, C. W.. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102–114, maio 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>. Acesso em: 13 jun. 2026.
- BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. **The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence**. 3. ed. Houston: Gulf Publishing Co, 1985.
- BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in Organizations**. Londres: Sage Publications, 1992.
- BURNS, James MacGregor. **Leadership**. Nova Iorque: Perenium, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Oficina do Livro, 2023.
- CRUZ, Everton Roberto Araújo da et al. GESTÃO E LIDERANÇA NA ERA DAS MÚLTIPLAS GERAÇÕES: UM OLHAR CRÍTICO SOBRE O MODELO DA GERAÇÃO Z. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 21, p. 1-15, 2025. Disponível em:

<https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-e-lideranca-na-era-das-multiplas-geracoes-um-olhar-critico-sobre-o-modelo-da-geracao-z>. Acesso em: 21 fev. 2026.

DOBROWOLSKI, Zbysław; DROZDOWSKI, Grzegorz; PANAIT, Mirela. Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary view on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 7, p. 3868, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>. Acesso em: 13 jun. 2026.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FRAGA, Teresa Margarida Rodrigues. **O impacto da liderança na performance organizacional**. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/4ef6c1ca-e3b4-4621-9853-2b58f97536de>. Acesso em: 18 abr. 2026.

GAMA, Mayara Xavier Bastos et al. A Liderança na Era da Informação e do Conhecimento nas empresas. **Research, Society and Development**, v. 3, n. 1, p. 02-18, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.17648/rsd-v3i1.37>. Acesso em: 18 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. JOHNSON, Dewey. **Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources**. 8. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAPIERRE, L.. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, p. 05–16, out. 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901989000400002>. Acesso em: 18 abr. 2026.

LOMBARDO, Michael; EICHINGER, Robert. **Preventing derailment: what to do before it's too late**. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.35613/ccl.1989.1093>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MACEDO, R. R. DE . et al.. Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 1, p. e3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465969082>. Acesso em: 18 abr. 2026.

MARTINS, Amanda et al. A Resistência Da Geração Z Em Assumir Cargos De Liderança No Mercado De Trabalho. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. e22223-e22223, 2025. Disponível em:

https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/303/296. Acesso em: 21 fev. de 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, E. M.; COVA, M. C. R. Desafios da liderança intergeracional com a Geração Z no ambiente organizacional. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. e1298, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/ijstmv11n2-006>. Acesso em: 21 fev. de 2026.

OLIVEIRA, Isabelle Ramos de. **A geração Z e o mercado de trabalho: o que muda na organização empresarial com o surgimento do cargo de “ZEO”?**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2023. Disponível em: <http://www.repositorio.fdv.br:8080/handle/fdv/1630>. Acesso em: 21 fev. de 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152 - 166, set. 2017. ISSN 2358-9221. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223> . Acesso em: 13 jun. 2026.

ROIG, Francisco Freire. **A influência dos estilos de liderança no compromisso organizacional: uma perspectiva global e a perspectiva da geração Z**. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/39ffcc12-273b-4816-bb3c-caeedb48e4dd>. Acesso em: 21 fev. de 2026.

SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. **About campus**, v. 22, n. 3, p. 21 - 26, ago. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/abc.21293>. Acesso em: 21 fev. de 2026.

SILVA, Alberto. What is Leadership?. **Journal of Business Studies Quarterly**. v. 8, n 1, p. 1 - 5, set. 2016. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1831706711?fromopenview=true&pq%20origsite=gscholar&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 13 jun. 2026.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 104, p. 333-339, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>. Acesso em: 13 jun. 2026.

SOMACAL, Samuel. **Liderança e competências: as gerações Y e Z no mercado de trabalho contemporâneo**. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/14327/TCC%20Samuel%20Somacal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 fev. de 2026.

SPADA, Rafael; GONÇALVES, Júlia; RUFFATTO, Juliane. Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 25, n. 2, p. 159-170, 2024. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2030/203081104005/203081104005.pdf>. Acesso em: 21 fev. de 2026.

SULL, D.; SULL, C.; BERSIN, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. **MIT Sloan Management Review**, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2543524938?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 13 jun. 2026.

WENDLING, Marilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas**: um estudo de caso. 2007. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/14143>. Acesso em: 10 mar. 2026.

ZALEZNIK, A. Managers and leader. Are they different? In AAVV. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 1, 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>. Acesso em: 13 jun. 2026.