A INFLUÊNCIA DOS VALORES E EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NO INTERESSE EM ASSUMIR CARGOS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES

THE INFLUENCE OF GENERATION Z'S VALUES AND PROFESSIONAL EXPECTATIONS ON THEIR INTEREST IN TAKING ON MANAGEMENT POSITIONS IN ORGANIZATIONS

CAMILE LUANA SILVA NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA

FERNANDA PAES ARANTES

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

A INFLUÊNCIA DOS VALORES E EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NO INTERESSE EM ASSUMIR CARGOS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES

Objetivo do estudo
Analisar como as organizações podem estimular o interesse da Geração Z por cargos de liderança, contribuindo para a retenção de talentos, fortalecimento do pipeline de sucessão, redução de custos com recrutamento e retenção, e desenvolvimento de lideranças alinhadas às novas expectativas profissionais.

Relevância/originalidade
A pesquisa relaciona os valores da Geração Z ao desinteresse por cargos de gestão, evidenciando que a questão não envolve incapacidade de liderar, mas incompatibilidade com modelos tradicionais. O estudo também propõe estratégias organizacionais para tornar a liderança mais atrativos.

Metodologia/abordagem
A pesquisa adotou abordagem qualitativa e exploratória, combinando levantamento bibliográfico e revisão sistemática da literatura Foram analisados 38 estudos obtidos nas bases Scopus e Web of Science, selecionados por critérios de aderência temática e complementados por encadeamento de referências, permitindo análise crítica.

Principais resultados
Os resultados mostram que a Geração Z valoriza tecnologia, autonomia, aprendizado contínuo, feedback e equilíbrio entre vida pessoal e profissional Seu baixo interesse por cargos de gestão está associado ao estresse e aos modelos hierárquicos tradicionais, favorecendo lideranças colaborativas, flexíveis e autênticas.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa contribui teoricamente ao integrar valores, expectativas de carreira e interesse da Geração Z pela liderança em um modelo explicativo. Metodologicamente, sistematiza evidências dispersas por meio de revisão sistemática e levantamento bibliográfico, oferecendo uma síntese estruturada e útil para futuras pesquisas.

Contribuições sociais/para a gestão
A pesquisa contribui para a gestão ao orientar organizações na adaptação de modelos de liderança às expectativas da Geração Z, favorecendo atração, engajamento e sucessão de líderes Socialmente, promove ambientes de trabalho mais saudáveis, flexíveis, colaborativos e alinhados ao bem-estar profissional.

Palavras-chave: Geração Z, Liderança, Valores profissionais

THE INFLUENCE OF GENERATION Z'S VALUES AND PROFESSIONAL EXPECTATIONS ON THEIR INTEREST IN TAKING ON MANAGEMENT POSITIONS IN ORGANIZATIONS

Study purpose
Analyze how organizations can stimulate Generation Z's interest in leadership positions, thereby contributing to talent retention, strengthening the succession pipeline, reducing recruitment and retention costs, and developing leaders who are aligned with new professional expectations.

Relevance / originality
The study links Generation Z's values to their lack of interest in management positions, highlighting that the issue does not stem from an inability to lead, but rather from incompatibility with traditional models.

Methodology / approach
A qualitative, exploratory study analyzing 38 relevant studies from Scopus and Web of Science through literature review and systematic review, complemented by reference tracking for a critical examination of the topic.

Main results
The results show that Generation Z values technology, autonomy, continuous learning, feedback, and work-life balance. Their low interest in management positions is linked to stress and traditional hierarchical models, leading them to favor collaborative, flexible, and authentic leadership styles.

Theoretical / methodological contributions
This study makes a theoretical contribution by integrating Generation Z's values, career expectations, and interest in leadership into an explanatory model. Methodologically, it synthesizes scattered evidence through a systematic review and literature survey, offering a structured and useful synthesis for future research.

Social / management contributions
This research contributes to management by guiding organizations in adapting leadership models to the expectations of Generation Z, thereby fostering the recruitment, engagement, and succession of leaders Socially, it promotes work environments that are healthier, more flexible, more collaborative, and aligned.

Keywords: Generation Z, Leadership, Work Values

INFLUÊNCIA DOS VALORES DA GERAÇÃO Z NA DESMOTIVAÇÃO EM ASSUMIR CARGOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES

1 Introdução

A geração Z é composta por pessoas nascidas entre 1995 e 2012, que cresceram imersas em um contexto de ascensão tecnológica e de globalização, e, por isso, também são consagradas como "nativos digitais" ou "geração global". Os nativos digitais têm cerca de 1,3 bilhão de representantes ao redor do mundo, consolidando sua relevância demográfica e social, segundo dados estatísticos do ano de 2024 da Divisão de População do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da Organização das Nações Unidas (UN DESA/ONU).

Gerações são compreendidas como pessoas nascidas em um mesmo período histórico, que compartilham experiências, valores, comportamentos, formas de pensar e expectativas de vida (Mannheim, 1970), os quais influenciam diretamente a forma como esses indivíduos se relacionam com o trabalho e com as organizações. É estimado que, até 2050, a Geração Z represente 27% da força de trabalho global (Chomątowska *et al*., 2022) e, por isso, diante do natural transição geracional do mercado de trabalho, é certo que, progressivamente, as organizações necessitarão que a geração Z assuma funções gerenciais.

Hoje, as funções gerenciais são ocupadas, em sua maioria, por pessoas da Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) e pela Geração Y (nascidos entre 1980 e 1994) como evidenciam Vaughan-Johnston *et al.* (2021). Essas gerações são associadas a valores como supervalorização do trabalho, preferência por modelos tradicionais de liderança e sendo motivados por incentivos materiais. Diferentemente, a geração Z valoriza o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, flexibilidade de quando e onde trabalhar e satisfação com o trabalho acima do lucro (Tidhar, 2022). Essa divergência entre valores impacta e desmotiva a intenção dos profissionais da geração Z em assumir cargos de gestão, considerando que, atualmente, os modelos de liderança predominantes no mercado refletem as características e os valores da geração que, majoritariamente, ocupa essas posições.

Nessa perspectiva, apenas 6% (cerca de 1409 pessoas) da Geração Z afirma que seu principal objetivo de carreira é alcançar uma posição de gestor, considerando um total de 23.482 respondentes em 44 países, conforme apresentado pela pesquisa Gen Z and Millennial Survey da Deloitte (2025), que está entre as quatro maiores e mais influentes empresas de auditoria e consultoria do mundo. Assim, a relevância deste estudo está no atual cenário da geração Z e sua menor intenção em assumir cargos de gestão em um contexto de transição geracional no mercado.

Diante desse cenário, esse estudo justifica-se pelos relevantes desafios que surgem com essa menor motivação, em contraste com o que é estimado, que vão desde o risco de escassez de gestores no futuro, o aumento da sobrecarga dos gestores atuais, a elevação dos custos de recrutamento e retenção, até o impacto na atratividade da marca empregadora.

Portanto, é possível que esses problemas impactem direta ou indiretamente as organizações. A análise desse tema gera benefícios estratégicos, gerenciais e organizacionais, como a melhoria da retenção de talentos aptos para o pipeline, a diminuição dos custos com recrutamento e retenção e o fortalecimento da marca empregadora. Nesse sentido, surge o seguinte problema de pesquisa: como as organizações podem motivar o interesse dos profissionais da Geração Z em assumir posições de liderança?

2 Referencial teórico

2.1 Geração Z: Perfil comportamental e valores profissionais

De acordo com Mannheim (1970), gerações são formadas por indivíduos nascidos em um mesmo período cronológico que compartilham eventos sociais, econômicos e políticos capazes de moldar seus valores e características comportamentais, conceito denominado coorte geracional. Assim, a Geração Z é composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2012 (Twenge, 2023), que cresceram imersos em um cenário marcado pela ascensão tecnológica, globalização e redes sociais. Essas vivências comuns contribuíram para o desenvolvimento de pontos de vista e atitudes similares, fundamentais na formação de seu perfil comportamental e valores pessoais (Dolot, 2018)

Atualmente, quatro coortes geracionais compõem a força de trabalho, sendo a Geração X predominante nas posições de alta gestão, embora, em futuro breve, os Millennials (Geração Y) ocupem cerca de 75% dessas posições (Salvadorinho *et al*., 2026), seguindo o ciclo natural de transição até que a Geração Z assuma sua vez. O Quadro 1 mostra como os eventos sociais, econômicos e políticos vivenciados moldaram as características comportamentais dessas quatro gerações no ambiente de trabalho.

Quadro 1 – Coortes Geracionais

GERAÇÃO	FAIXA CRONOLÓGICA	CONTEXTO SOCIAL, ECONÔMICO E OU POLÍTICO	CARACTERÍSTICAS NO CONTEXTO DO TRABALHO
Baby Boomer	1945 a 1965	A "Era de Ouro" do capitalismo, expansão econômica e industrial no pós-guerra, onde o esforço contínuo no trabalho era valorizado e diretamente recompensado	Supervalorizam o trabalho e preferem o estilo de liderança tradicional.
Geração X	1965 a 1979	Fim da “Era de Ouro”, crise econômica de petróleo e intensos movimentos de contracultura.	Possuem boa relação com autoridades e acreditam no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
Millennials ou Geração Y	1980 a 1994	Início da transformação para um cenário de globalização mundial e ascensão tecnológica.	São imigrantes digitais, que consideram o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho necessário, mas ainda mantém um apreço pela autoridade e gestão de topo.
Geração Z	1995 a 2012	Expansão da internet, consolidação da globalização e crise financeira severa**.**	Nativos digitais, que tem expectativas pragmáticas centradas em equilíbrio, comunicação e flexibilidade. Possuem aversão estruturas autocráticas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cilliers (2017)

Twenge *et al.* (2017) destacam que a Geração Z tem como característica comportamental ser hiperconectada, familiarizada e interessada em novas tecnologias. Essa característica garante acesso facilitado a informações e valoriza a atitude “Faça você mesmo”, contribuindo para um perfil mais autônomo e independente (Sharma & Gokhale, 2025). As redes sociais, somadas a essa facilidade de acesso, exercem forte influência na socialização dessa geração, que, ao vivenciar cotidianamente interações sociais online, valoriza uma comunicação de via de mão dupla e se sente confortável em expressar suas opiniões (Dolot, 2018).

Por sua vez, a globalização digital e a conectividade cotidiana por meio da internet contribuem para uma visão mais ampla do mundo, favorecendo um comportamento transcultural e inclusivo, voltado a escolhas alinhadas a valores éticos e sociais (Twenge, 2017; Sharma; Gokhale, 2025).

Ademais, para Twenge (2017), a Geração Z apresenta um perfil focado na segurança financeira e no equilíbrio entre vida e carreira. Sirgy e Lee (2018) definem o equilíbrio entre vida e trabalho como a interação entre múltiplos papéis sociais, garantindo que as demandas de um não prejudiquem o desempenho e a satisfação do outro. Twenge (2010) nomeia esse comportamento como "Declínio da Centralidade do Trabalho", conceito que explica que o trabalho se tornou apenas parte de um conjunto mais amplo de interesses, e não o elemento central de suas vidas.

Os comportamentos descritos na Geração Z estão associados ao contexto social, político, econômico e tecnológico no qual esses indivíduos nasceram e estão inseridos. Nesse sentido, comportamentos e valores atuam em um ciclo de influência mútua e influenciam suas prioridades no ambiente de trabalho. Segundo Krishna e Agrawal (2024), essa coorte valoriza a estabilidade de carreira e a segurança financeira por ter crescido em um período de crise econômica. Ayoobzadeh *et al.* (2024) nomeiam esse valor como "pragmatismo cauteloso", caracterizado pelo foco no presente e no equilíbrio, sendo uma característica definidora dessa geração em relação às suas expectativas de carreira.

Como consequência, a Geração Z não entende a carreira profissional como elemento central de suas vidas (Twenge, 2010), pois um de seus valores mais centrais e inegociáveis é o work-life balance ("equilíbrio vida-trabalho"), nomeado por Bohdziewicz (2016) como a flexibilidade para cumprir obrigações pessoais e familiares. Para Sharma e Gokhale (2025), essa flexibilidade é tão valorizada que essa coorte está disposta a não priorizar motivadores extrínsecos tangíveis, como salário, se isso significar sacrificar seu tempo pessoal.

Além disso, a flexibilidade também é entendida como uma resposta pragmática para garantir um trabalho satisfatório no presente (Ayoobzadeh *et al*., 2024). Na prática, significa decidir onde trabalhar e ter os resultados medidos por entregas, e não por horas trabalhadas (Revuru & Bandaru, 2024). No ambiente de trabalho, é um preditor de redução da monotonia, do absenteísmo e da rotatividade (Sharma; Gokhale, 2025). Sirgy e Lee (2018) reconhecem a flexibilidade como um dos principais preditores organizacionais para o alcance do equilíbrio entre vida e trabalho.

Somado a isso, a satisfação no presente também é oriunda da importância moral atribuída ao trabalho (Cogin, 2011). A Geração Z quer produzir e sentir que está contribuindo para um benefício social maior, conectado à valorização da diversidade e ao compromisso com a sustentabilidade. Revuru e Bandaru (2024) nomeiam esse valor como trabalhar com propósito, quando esses indivíduos entendem que contribuem positivamente para a sociedade, apresentando significativo impulso no desempenho criativo. Sharma e Gokhale (2025) complementam que a tendência é serem mais inovadores e proativos, indo além de suas obrigações de rotina.

Por ser a primeira geração de nativos digitais, a tecnologia influenciou essa geração a ter como valor pessoal a comunicação. Dolot (2018) afirma que essa geração entende a comunicação como um processo bidirecional, no qual devem transmitir e receber informações, com respostas quase imediatas, feedback e reconhecimento frequentes. Aksakal e Ulucan (2024) destacam que esse valor impõe altas expectativas aos líderes, pois, como esses indivíduos se sentem confortáveis em expressar pensamentos de forma transparente e constante, esperam que seus líderes tenham a mesma competência.

Por fim, tais influências comportamentais, moldadas por eventos sociopolítico-econômicos, conectam-se para formar um conjunto de valores que orientam as expectativas dessa geração

em relação ao trabalho. Como afirmam Ozturk e Yildirim (2023), uma coorte não é passiva; ela age como uma força moldadora das estruturas de emprego.

2.2 O papel gerencial e as expectativas da Geração Z

Em um contexto de trabalho marcado pela diversidade geracional, o líder torna-se um elo fundamental. Por isso, é importante compreender seu papel, impacto e desafios perante a atual desvinculação consciente da chefia da Geração Z.

Para Alkin e Ünsar (2007), gestão é o gerenciamento de processos, recursos, estruturas organizacionais e indivíduos. Yılmaz *et al*. (2024), sob a ótica das novas gerações, definem que ser um gestor é a arte de gerir pessoas. Fisher *et al*. (2009) conecta os dois conceitos ao definir gestão como o processo de administrar recursos com o objetivo de reduzir conflitos entre os múltiplos papéis sociais desempenhados pelo funcionário. Nessa perspectiva, um bom gestor não apenas organiza o trabalho, mas conhece as expectativas da equipe e age estrategicamente para garantir equilíbrio e eficiência.

Assim, é importante diferenciar os conceitos de modelo de gestão e estilo de liderança, uma vez que ambos compõem a forma como o gestor conduz pessoas, processos, recursos e estruturas organizacionais. O modelo de gestão estabelece como a autoridade é distribuída e as decisões são tomadas (Suyanto; Anggreani, 2025), enquanto o estilo de liderança é a forma como o gestor age para influenciar sua equipe (Kwartawaty *et al*., 2024).

Chiavenato (2014) estrutura a evolução da gestão de pessoas em três eras organizacionais, cada uma com características próprias de estrutura, cultura e gestão de capital humano. Essa estruturação mostra que o papel do gestor não é fixo, mas se molda conforme o contexto histórico e organizacional, evoluindo de funções centradas no controle e na execução de tarefas para uma atuação mais ampla, que envolve desenvolver, liderar, gerir e entregar resultados, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – A evolução do papel do gestor ao longo das eras organizacionais

	ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA (1900-1950)	**ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSSICA (1950-1990)**	**ERA DA INFORMAÇÃO (APÓS 1990)**
O PAPEL DO GESTOR	Controlar tarefas, fiscalizar o desempenho, tomar decisões centralizadas e disciplinar.	Agir de forma mais humanizada ouvindo a equipe, dividir parcialmente decisões e equilibrar a gestão da produção e de pessoas.	Desenvolver, engajar e motivar pessoas, atuar como facilitador, gerir diversidades e equilibrar resultados com bem-estar.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2014)

A Teoria X e Y contribui para o entendimento da evolução do papel do gestor ao propor que, além do contexto histórico e organizacional, a forma como o comportamento humano é visto no ambiente de trabalho também atua como agente moldador do gestor (Galani; Galanakis, 2022). Na Teoria X, o gestor possui um estilo de liderança mais autocrático, impositivo e punitivo, por assumir que as pessoas são descompromissadas, preguiçosas e evitam o trabalho. Já na Teoria Y, o gestor assume que os indivíduos são capazes de assumir responsabilidades e veem o trabalho como algo natural, o que o leva a ter um estilo de liderança mais democrático e favorável a autonomia.

Na prática, Likert (1967) evidência como essas teorias se manifestam em ações gerenciais reais no dia a dia em sua teoria dos Quatro Sistemas Administrativos. No sistema 1, autoritário-coercitivo, a comunicação é totalmente vertical, as decisões são centralizadas e a motivação se dá por meio da coerção. No sistema 2, autoritário-benevolente, a comunicação é majoritariamente vertical, com delegação de decisões menores previamente alinhadas com a

gerência. No sistema 3, consultivo, as pessoas são ouvidas, as decisões gerais vêm do topo e os pontuais são delegadas. No sistema 4, participativo, a comunicação é fluida, as decisões são colaborativas e as motivações são intrínsecas e extrínsecas. A seguir, o quadro 3 apresenta a correlação entre as 3 teorias.

Quadro 3 – Correlação entre as Eras Organizacionais, a Teorias X e Y e os Quatro Sistemas Administrativos

ERAS ORGANIZACIONAIS: CONTEXTO VIVIDO	TEORIA X E TEORIA Y: COMO O FUNCIONÁRIO É VISTO	SISTEMAS DE LIKERT: COMO O GESTOR AGE NESSE CONTEXTO E COM ESSA PERCEPÇÃO
Era Industrial (Até 1950): Organizações com estrutura piramidal, centralizadoras e rígidas, onde os indivíduos são vistos apenas como mão de obra.	Teoria X: As pessoas são indolentes, precisam ser controladas e disciplinadas.	Sistema 1 (autoriário-coercitivo): Age de forma impositiva, autoritária e punitiva.
Era Neoclássica (1950 - 1990): Organizações com estrutura funcional, onde os funcionários são vistos como recursos organizacionais.	Transição entre Teoria X e Y: As pessoas possuem motivação para trabalhar, mas ainda precisam ser direcionadas.	Sistema 2 (autoritário-benevolente) e Sistema 3 (Consultivo): Age de forma centralizadora, mas agora com certa flexibilidade, ouvindo e envolvendo sua equipe em decisões.
Era da Informação (1990 - atualmente): Organizações com estrutura fluida e descentralizada, onde pessoas são vistas como fornecedoras de competências.	Teoria Y: As pessoas têm o trabalho como algo natural e buscam propósito nele.	Sistema 4 (participativo): O gestor é democrático, participativo, favorável a autonomia e autogerenciamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2014), McGregor (1961) e Likert (1967)

Apresenta-se então, a partir dessas teorias, uma base para compreender os estilos de liderança e modelos de gestão presentes nas organizações atualmente, classificados como tradicionais ou modernos. Entre os estilos de liderança tradicionais, destacam-se a liderança autoritária ou autocrática e a liderança transacional (Zahra *et al*., 2025; Salvadorinho *et al*., 2024). Já entre os modernos, encontram-se a liderança autêntica e transparente (Zahra *et al*., 2025; Salvadorinho *et al*., 2024), baseada em coaching e mentoria (Salvadorinho *et al*., 2026; Chiavenato, 2014), a liderança servidora e relacional (Salvadorinho *et al*., 2026) e a liderança transformacional (Zahra *et al*., 2025).

Da mesma forma, entre os modelos de gestão tradicionais, sobressaem o modelo hierárquico tradicional (Salvadorinho *et al*., 2026; Suyanto; Anggreani, 2025), o autoritário e o transacional (Salvadorinho *et al*., 2024). Entre os modernos, há o modelo unbossed (Suyanto; Anggreani, 2025), o transformacional (Kwartawaty *et al*., 2024) e o modelo de gestão adaptativo e digital (Tidhar, 2022; Suyanto; Anggreani, 2025).

Tidhar (2022) descreve a realidade de trabalho nas organizações como altamente dinâmica, rápida e impaciente, em que o tempo é um recurso precioso. Nesse contexto, os gestores usam cerca de 40% do seu tempo laboral resolvendo problemas imediatos (Deloitte, 2025), além de enfrentarem estresse e ansiedade decorrentes da sobrecarga de trabalho e da longa jornada (Martins *et al*., 2025), o que pode resultar em falha de desempenho profissional (Sirgy; Lee, 2018).

Entre os desafios com a equipe, Mahmoud *et al*. (2021) destacam o equilíbrio multigeracional, isto é, a capacidade de compreender e equilibrar expectativas, necessidades, valores e estilos de comunicação das diferentes gerações, cuja falha pode resultar em desengajamento e aumento do turnover. Como forma de alcançar esse equilíbrio, Salvadorinho *et al*. (2026) propõem o sistema de resiliência distribuído, baseado na sinergia e

complementaridade entre os perfis das quatro gerações presentes no mercado, visando criar uma estrutura organizacional forte e adaptável. Soma-se a isso o desafio de recrutar e reter indivíduos da Geração Z (Revuru; Bandaru, 2024), especialmente diante da pressão por modelos de carreira flexíveis e da necessidade de os gestores atuarem como agentes dessa mudança (Barhate; Dirani, 2021).

Surugiu *et al*. (2025) questionam se a Geração Z será capaz de assumir o "fardo da gestão", diante da colisão entre seus valores, expectativas e mudança no conceito de sucesso com as exigências profissionais atuais. A escolha deliberada de não assumir cargos de gestão é conceituada por Suyanto e Anggreani (2025) como conscious unbossing, fenômeno no qual a Geração Z rejeita a concepção tradicional de liderança e os desafios a ela vinculados.

As expectativas dessa geração em relação às organizações compreendem estabilidade financeira, equilíbrio entre vida pessoal e carreira, trabalho com propósito, aprendizado contínuo e feedback constante (Ayoobzadeh *et al*., 2024). Entre elas, o equilíbrio entre vida pessoal e carreira profissional destaca-se como a principal (Martins *et al*., 2025; Suyanto; Anggreani, 2025; Kwartawaty *et al*., 2024; Yilmaz *et al*., 2024; Ayoobzadeh *et al*., 2024; Revuru; Bandaru, 2024; Trifan; Pantea, 2024; Ozturk; Yildirim, 2023). Desrespeitar esse equilíbrio pode desengajar esses profissionais e levá-los a buscar outras oportunidades, sendo o me time ("tempo para si") um importante preditor de retenção (Revuru; Bandaru, 2024). Nesse cenário, cabe ao líder atuar como mediador entre essas expectativas e as práticas organizacionais.

Os valores guiam as expectativas e, consequentemente, até onde essa geração deseja chegar nos degraus corporativos. O salário já não é o principal fator de retenção: embora a Geração Z valorize salários e benefícios, não está disposta a priorizá-los se isso significar sacrificar sua flexibilidade (Sharma; Gokhale, 2025). Além disso, a ideia de que essa geração deseja alcançar rapidamente um degrau profissional elevado pode ser um mito (Dolot, 2018).

Atualmente, o modelo multidimensional de carreira, que desvincula a progressão profissional de uma trajetória linear baseada no tempo de serviço, é o que mais se alinha ao que a Geração Z deseja. Essa geração valoriza uma progressão baseada em habilidades e compreende que sucesso na carreira não significa apenas promoções para cargos de gestão ou alta liderança, mas também maior autonomia, flexibilidade, oportunidades de realizar trabalhos com propósito e atuação em diferentes organizações e setores (Suyanto; Anggreani, 2025).

Além disso, a Geração Z deseja gestores autênticos, inspiradores e transparentes, que atuem como mentores e colegas de equipe (Revuru; Bandaru, 2024), pratiquem a escuta ativa e saibam identificar e desenvolver talentos individuais de forma empática (Aksakal; Ulucan, 2024). Essa coorte também prioriza significativamente a diversidade no ambiente de trabalho, tornando indispensável encontrar gestores ou empregadores que valorizem esse aspecto e demonstrem compromisso com a sustentabilidade (Ayoobzadeh *et al*., 2024; Vițelar, 2019; Lanier, 2017).

Sob tais expectativas em relação aos gestores, a literatura selecionada identifica os estilos de liderança mais compatíveis ao que a Geração Z busca e que, para as organizações, garantem maior eficácia no engajamento dessa coorte, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Estilos de liderança alinhados às expectativas da Geração Z segundo a literatura analisada

ESTILO DE LIDERANÇA	REFERÊNCIA
Liderança baseada em *coach*, mentoria e desenvolvimento individual	Salvadorinho *et al.* (2026); Chiavenato (2014); Surugiu *et al.* (2025); Trifan e Pantea (2024); Tidhar (2022); Aksakal e Ulucan (2024)
Liderança autêntica e transparente	Salvadorinho *et al.* (2024, 2026); Tidhar (2022); Revuru e Bandaru (2024)
Liderança transformacional	Kwartawaty *et al.* (2024); Revuru e Bandaru (2024); Zahra *et al.*, 2025

Liderança servidora e inclusiva	Kwartawaty *et al.* (2024); Revuru e Bandaru (2024); Salvadorinho *et al.* (2024)
Liderança colaborativa, democrática, participativa e comunicativa	Salvadorinho *et al.* (2026)

Para Suyanto e Anggreani (2024), o conscious unbossing, hoje, pressiona as organizações a descobrirem e adotarem modelos de gestão mais adequados à complexidade do cenário empresarial moderno e que transformem a posição de líder novamente em algo atrativo para as novas gerações, como uma prática de facilitação a continuidade da transição geracional.

3 Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa de natureza exploratória e de caráter qualitativo, baseada em fontes referenciais secundárias coletadas através dos métodos de revisão sistemática da literatura e de levantamento bibliográfico. Uma pesquisa de caráter exploratório necessariamente envolve levantamento bibliográfico (Gil, 2002), pois permite ao autor assimilar conteúdos de outras pesquisas sobre o tema escolhido, que é um primeiro passo essencial para a produção científica e um método para obter um referencial consistente (Marconi; Lakatos, 2010).

Portanto, como primeiro passo desta pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico exploratório na base científica Scopus, utilizando as palavras-chave “Gen Z” AND “Leadership”, que resultou em 14 artigos para leitura. Desses, apenas 11 apresentaram aderência ao eixo temático e contribuíram para a construção do referencial teórico.

Posteriormente, optou-se por utilizar exclusivamente a base científica Web of Science na realização da revisão sistemática da literatura (RSL). Essa escolha foi fundamentada em uma análise comparativa entre as bases, na qual os estudos da Web of Science apresentaram maior alinhamento com o tema da pesquisa. Além disso, a exportação dos artigos em formato .xlsx oferece uma estrutura de informações mais organizada e adequadamente distribuída em colunas, facilitando a análise dos estudos.

Na base escolhida, foi realizada uma revisão sistemática da literatura estruturada em duas etapas, cada uma utilizando diferentes combinações de palavras-chave e parâmetros de busca. Como resultado desse processo, foram encontrados 22 documentos considerados aderentes aos critérios. Adicionalmente, a partir das listas bibliográficas tanto dos artigos escolhidos no levantamento bibliográfico quanto na RSL, mais cinco estudos foram selecionados para compor o referencial teórico por meio da técnica de encadeamento de referências. Estas fontes referenciais foram lidas e analisadas de forma crítica, uma vez que a abordagem qualitativa permite investigar os conceitos, contextos e relações entre os elementos dos conteúdos selecionados para chegar a um resultado (Bardin, 2016).

Essa divisão em duas etapas justifica-se pela produção científica ainda recente e limitada sobre a Geração Z no mercado de trabalho. Durante o levantamento bibliográfico e a primeira etapa da busca, identificou-se que os estudos não abordavam de forma integrada fatores como valores, estilos de liderança e expectativas de carreira. Diante dessa lacuna, ampliaram-se as palavras-chave e os parâmetros de busca, permitindo uma análise mais abrangente dos fatores relacionados à permanência dessa geração nas organizações.

As palavras-chave escolhidas na primeira etapa da RSL foram “Generation Z” AND “Work Values”. Como parâmetros de busca, foi definido que o documento deve conter os termos no título, resumo e ou palavras-chave, que a busca fosse realizada apenas na Web Of Sciente Core Collection e que somente documentos classificados como “artigo” e “artigo revisado” fossem considerados nos resultados. Essa pesquisa retornou 63 títulos, que foram refinados conforme mostra a tabela 1.

Tabela 1– Processo de seleção de títulos para o referencial teórico na primeira etapa da RSL

	Contagem inicial de títulos: 63	
Critério para exclusão	**Quantidade de títulos excluídos por critério**	**Resultado após as exclusões por cada critério**
Duplicidade de títulos	0	63 (63-0)
Adequação dos títulos ao tema	41	22 (63-41)
Adequação do resumo ao tema	6	16 (22-6)
indisponibilidade de acesso ao texto completo	3	13 (16-3)
Adequação do texto completo ao tema	2	11
	Contagem final de títulos: 11	

As palavras-chave escolhidas na segunda etapa foram “Approach to leadership” AND “Gen Z” OR “Generation Z”. Como parâmetros de busca, foi determinado que os termos deveriam estar presentes no título do trabalho e apenas documentos classificados como “artigo” e “artigo revisado” fossem apresentados nos resultados. A busca resultou em 78 títulos, que foram filtrados a partir das etapas apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 – Processo de seleção de títulos para o referencial teórico na segunda etapa da RSL

	Contagem Inicial de Títulos: 78	
Critério Para Exclusão	**Quantidade de títulos excluídos por critério**	**Resultado após as exclusões por cada critério**
Duplicidade de títulos	1	77 (78-1)
Adequação dos títulos ao tema	60	17 (77-60)
Adequação do resumo ao tema	5	12 (17-5)
Indisponibilidade de acesso ao texto completo	1	11 (12-1)
Adequação do texto completo ao tema	0	11
Contagem final de títulos: 11		

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

4 Resultados e discussão

Através da literatura analisada, é possível constatar que os autores possuem pontos de vista comuns, complementares e também divergentes acerca das características comportamentais, motivações, valores e expectativas da Geração Z no ambiente de trabalho.

No que diz respeito às perspectivas comuns, destaca-se a concordância de que esta coorte é composta por “nativos digitais”, uma geração que não conhece o mundo sem a conectividade digital e que tem nela e na tecnologia fortes pilares para a formação de sua identidade como indivíduo (Salvadorinho *et al*., 2014; Sharma; Gokhale, 2025; Zahra *et al*., 2025; Martins *et al*., 2025; Suyanto; Anggreani, 2025; Twenge *et al*., 2010). Assim, esses pilares influenciam a forma como essa geração se comunica e se relaciona socialmente, e os autores concordam que a Geração Z possui a necessidade de receber feedbacks frequentes e de contar com canais de comunicação transparentes, devido ao uso cotidiano das redes sociais (Dolot, 2018; Salvadorinho *et al*., 2026; Ozturk; Yildirim, 2023). Por isso, no ambiente de

trabalho, esses profissionais esperam que a comunicação organizacional como um todo seja clara, bidirecional e que recebam retornos constantes sobre seu desempenho.

Além de influenciar a forma como essa geração se comunica e se relaciona socialmente, a conectividade e a tecnologia contribuem também para que esta coorte possua como características o pragmatismo e a independência (Sharma; Gokhale, 2025; Ozturk; Yildirim, 2023; Barhate; Dirani, 2021; Kwartawaty *et al*., 2024). Essas características influenciam a Geração Z a ter uma visão mais realista de sua carreira no estado atual e de seu futuro profissional, levando-a a buscar constantemente o desenvolvimento de competências para manter-se competitiva diante das mudanças do mercado.

No ambiente de trabalho, a literatura concorda que esta coorte adota uma postura autônoma e que valoriza o aprendizado contínuo e, por isso, espera que as organizações apoiem seu desenvolvimento por meio da oferta de treinamentos, tecnologias e autonomia, facilitando seu crescimento profissional (Revuru; Bandaru, 2024; Krishna; Agrawal, 2025; Barhate; Dirani, 2021; Ayoobzadeh *et al*., 2024; Ozturk; Yildirim, 2023; Zahra *et al*., 2025). Assim, os líderes têm um papel importante no apoio a esse desenvolvimento, uma vez que essa geração espera receber deles orientação, feedback frequente e apoio em sua trilha de carreira (Salvadorinho *et al*., 2026; Kwartawaty *et al*., 2024; Surugiu *et al*., 2025; Trifan; Pantea, 2024; Dolot, 2018; Yavuz Aksakal; Ulucan, 2024).

Apesar de valorizar fortemente o crescimento profissional, a Geração Z não o considera um critério isolado para definir que sua carreira é bem-sucedida. Outra perspectiva comum é que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um valor importante para a Geração Z, que também define o que é sucesso profissional e mostra-se mais relevante do que a progressão de carreira (Salvadorinho *et al*., 2026, 2024; Suyanto; Anggreani, 2025; Ozturk; Yildirim, 2023; Martins *et al*., 2025; Ayoobzadeh *et al*., 2024; Sharma; Gokhale, 2025; Bohdziewicz, 2016; Krishna; Agrawal, 2025; Barhate; Dirani, 2021; Lanier, 2017). Na prática, esse equilíbrio consiste em ter qualidade de vida, bem-estar, relacionamentos pessoais e interesses individuais sem comprometer a satisfação com o trabalho e o alcance de metas. Assim, essa coorte espera que organizações e líderes respeitem seu tempo para si e reconheçam a importância dessa harmonia (Revuru; Bandaru, 2024).

Esse desejo por equilíbrio também influencia a forma como a Geração Z percebe os cargos de liderança. Ayoobzadeh *et al*. (2024) e Krishna e Agrawal (2025) indicam que essa geração se mostra resistente em enxergar um cargo de liderança como uma etapa em sua trilha de carreira, por temerem que essa posição possa comprometer sua qualidade de vida ou seu tempo para si. Suyanto e Anggreani (2025) denominam essa rejeição deliberada como conscious unbossing, conceito que trata, especialmente, da relutância a posições de gestão associadas a estruturas hierárquicas tradicionais. Martins *et al*. (2025) concordam que o receio acerca de ter a qualidade de vida comprometida é um fator significativamente influente nessa rejeição e complementa essa perspectiva ao indicar que fatores como estresse, ansiedade e o risco de Burnout em decorrência à pressão corporativa também reforçam essa resistência. Assim, entende-se que essa rejeição deliberada não acontece por falta de capacidade ou ambição, mas sim por uma busca por relações de trabalho mais equilibradas.

Entretando, essa resistência não significa uma rejeição à liderança em si, mas sim aos modelos de gestão que tradicionalmente são associados a essas posições. Esse baixo interesse da Geração Z por estruturas hierárquicas tradicionais também é um ponto de vista comum entre os autores. Estes indicam que essa geração demonstra preferência por modelos de liderança mais relacionais (Salvadorinho *et al*., 2026), autênticos e transparentes (Zahra *et al*., 2025; Salvadorinho *et al*., 2024), que atuem como mentores (Salvadorinho *et al*., 2026; Chiavenato, 2014) e que inspirem e motivem seus liderados (Zahra *et al*., 2025). Para essa coorte, uma pessoa não é líder apenas por sua posição hierárquica, mas pela confiança, pela qualidade das relações interpessoais, pela comunicação bidirecional e pela gestão participativa que estabelece

com sua equipe. Assim, estruturas rígidas e autoritárias impactam negativamente a motivação e o engajamento, enquanto ambientes colaborativos são preditores de satisfação e comprometimento (Salvadorinho *et al*., 2026; Kwartawaty *et al*., 2024; Revuru; Bandaru, 2024).

Nesse contexto, Trifan e Pantea (2024) sugerem que a adoção tecnológica pode contribuir para mitigar parte das preocupações que são causa-raiz dessa relutância. A tecnologia favorece formatos de trabalho mais flexíveis, que oferecem uma melhor gestão dos limites entre vida pessoal e profissional por facilitar a decisão do indivíduo de onde, quando, o quê e por quanto tempo se dedicará a suas tarefas profissionais. Isso estimula a percepção de controle sobre a própria rotina, o que é socialmente e psicologicamente favorável visto que, respectivamente, mitiga os conflitos entre os múltiplos papéis do indivíduo e os conflitos psicológicos que essa geração possui relacionados a posições de liderança. Além disso, para esses autores, a tecnologia também é uma ferramenta capaz de aumentar a produtividade e otimizar a gestão do tempo ao reduzir o esforço para a execução de tarefas, o que favorece a harmonia entre desempenho profissional e qualidade de vida.

Essas transformações nas expectativas dessa coorte também possuem efeito na forma como as organizações gerem a convivência entre as diferentes gerações. Mahmoud *et al*. (2021) destacam a importância do equilíbrio multigeracional, ao qual Salvadorinho *et al*. (2026) complementa ao propor que as organizações adotem uma perspectiva baseada em um sistema de resiliência multigeracional, uma prática benéfica, uma vez que a diversidade de habilidades, competências e capacidades das gerações protegem as organizações da volatilidade do mercado, desde que utilizados de forma estratégica com ações que impulsionem essa diversidade, estimulem o diálogo intergeracional e com a substituição de modelos de gestão e liderança tradicionais por aqueles com estruturas colaborativas e relacionais.

Além da valorização multigeracional, a literatura destaca que a Geração Z têm preferência por organizações que tenham compromisso com a sociedade, inclusão e diversidade (Lanier, 2017; Sharma; Gokhale, 2025; Salvadorinho *et al*., 2024, 2026; Ayoobzadeh *et al*., 2024; Krishna; Agrawal, 2025; Martins *et al*., 2025; Mahmoud *et al*., 2021). Essa preferência pode ser superada por outros fatores em um momento de decisão profissional importante, ainda que continuem sendo mais valorizados pela Geração Z do que pelas gerações anteriores (Ayoobzadeh *et al*., 2024).

Apesar da ampla convergência no que diz respeito aos aspectos anteriormente apresentados, a literatura analisada também apresenta ideias divergentes sobre determinados comportamentos e motivadores da Geração Z. Entre elas, destaca-se o debate sobre as características de individualismo e coletivismo dessa coorte. Sharma e Gokhale (2025) indicam que essa coorte tem um perfil fortemente independente, ao qual pode gerar um desconforto em relação ao trabalho em equipe e fazê-la tender para o individualismo, apesar de prezar pelo contato social (Barhate; Dirani, 2021). O que fortalece essa tendência é o entendimento de que sozinha o alcance de eficiência é maior, há mais autonomia sobre os próprios projetos e mais espaço para demonstrar habilidades individuais (Surugiu *et al*., 2025). Twenge (2017) denomina essa característica como o "ardente individualismo" da Geração Z. Enquanto isso, Ozturk e Yildirim (2023) sugerem que essa geração valoriza sim a colaboração, assim como relações interpessoais de qualidade e proximidade com seus líderes, preferindo os gestores que cultivam o coletivismo na equipe (Kwartawaty *et al*., 2024).

Outro significativo ponto de divergência identificado na literatura diz respeito aos fatores que motivam a Geração Z no ambiente de trabalho e a forma como essa coorte hierarquiza esses elementos na sua escala de prioridades profissionais. Há autores que destacam motivadores intrínsecos, como propósito no trabalho, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e work-life balance, são vistos como os mais relevantes e que mais influenciam na atratividade das posições de liderança para essa geração (Salvadorinho *et al*., 2026, 2024;

Mahmoud *et al*., 2021; Ozturk; Yildirim, 2023; Barhate; Dirani, 2021; Suyanto; Anggreani, 2025). Por outro lado, há autores que indicam que fatores extrínsecos, como remuneração, benefícios, segurança financeira e progressão de carreira, são os principais preditores de motivação e que mais influenciam nas decisões de carreira, em consequência as constantes transformações do mercado de trabalho tornarem a estabilidade profissional uma preocupação para essa coorte (Salvadorinho *et al*. 2026; Surugiu *et al*., 2025; Krishna; Agrawal, 2025; Sharma; Gokhale, 2025; Chomątowska *et al*., 2022).

As divergências sobre os fatores motivacionais também se refletem na expectativa de crescimento profissional dessa geração. No que diz respeito a agilidade ideal de progressão de carreira para a Geração Z, essa coorte deseja progredir rapidamente em um período de curto prazo, o que colide com o ritmo de crescimento a longo prazo presente em organizações tradicionais (Sharma; Gokhale, 2025; Ozturk; Yildirim, 2023). Quando essa expectativa por rápida progressão e desenvolvimento constante não é atendida, essa coorte tende a buscar novas oportunidades que possam ajudá-las a atingir esses objetivos mais rapidamente (Salvadorinho *et al*., 2026; Tidhar, 2022).

Sharma e Gokhale (2025) sugerem que essa atitude está relacionada à característica da Geração Z como nativos digitais, uma vez que sua identidade foi formada em um contexto marcado por celeridade e respostas imediatas, então promoções e progressões de carreira são frequentemente esperadas pois são vistas como respostas imediatas e concretas ao desempenho apresentado (Barhate; Dirani, 2021; Trifan, Pantea, 2024). Adicionalmente, Salvadorinho *et al*. (2026) explicam que essa busca por crescimento é plausível porque a Geração Z ocupa hoje, predominantemente, posições de trabalho de linha de frente e, por isso, busca migrar rapidamente desses cargos de execução para funções de planejamento, gestão e decisão. Ozturk e Yildirim (2023) complementam essa perspectiva ao sugerirem que a busca por crescimento acelerado está relacionada ao desejo de evitar a monotonia e a estagnação profissional, uma vez que os novos desafios oriundos dessas mudanças na carreira evitam a repetição de atividades de rotina.

Por outro lado, Dolot (2018) é diretiva em afirmar que isso é um mito, pois, em sua pesquisa, apenas 17% dos integrantes da Geração Z se identificam essa característica e a tem como menos prioritária se comparada a expectativa de feedback (72%) e equilíbrio de vida (47%). O resultado do estudo global da Deloitte com os integrantes da Geração Z concorda ao mostrar que 44% dos respondentes preferem progresso constante ao invés de promoções e mudanças rápidas (25%). Esses resultados são motivados pelo perfil pragmático e cauteloso dessa geração, que tem expectativas mais realistas e modestas a respeito do crescimento profisisonal se comparada as gerações que a antecede sendo 18 meses o ideal para ela em camparação aos 15 meses da geração Y (Ayoobzadeh *et al*., 2024). Ozturk e Yildirim (2023) concordam que essa coorte deseja significativamente menos crescimento profissional do que a Geração Y, conforme os autores mostram em sua análise comparativa entre as duas gerações. Nesse contexto, para satisfazer tanto os desejos dessa geração quanto a necessidade das organizações de terem pessoas para ocupar seus cargos de decisão, progressões de crescimento lateral apresentam-se como uma excelente solução, uma vez que essa geração possui a expectativa de desenvolver seu potencial e adquirir novas competências profissionais sem, necessariamente, ter sua qualidade de vida impactada de forma expressiva e abrupta (Bohdziewicz, 2016).

As discussões analisadas evidenciam que as expectativas, os valores e as motivações da Geração Z desafiam os modelos tradicionais de gestão, liderança e desenvolvimento de carreira. Assim, como contribuição desta pesquisa, o quadro 6 sistematiza os resultados achados e oferece um direcionamento prático às organizações para enfrentar o problema de como motivar o interesse da geração Z por assumir posições de liderança ao detalhar as dimensões-chave associadas ao problema.

Quadro 6 – Dimensões-chave

CATEGORIA TEMÁTICA	DIMENSÕES-CHAVE	AUTORES
Papel da Liderança	Para a Geração Z, um líder não se legitima apenas pela posição hierárquica ocupada, mas pela capacidade de inspirar a equipe para seguir um propósito compartilhado, construir confiança, desenvolver relações interpessoais de qualidade e de promover uma gestão participativa. Assim, os líderes dessa geração devem adotar essa postura para reter e inspirar os indivíduos dessa geração.	Salvadorinho *et al.* (2026); Suyanto e Anggreani (2025); Revuru e Bandaru (2024); Aksakal e Ulucan (2024);
Estilo de Liderança	Os estilos de liderança preferidos pela Geração Z convergem em três aspectos centrais: o desenvolvimento contínuo dos liderados, a construção de relações pautadas na confiança e respeito mútuo e a adoção de práticas de gestão participativa.	Salvadorinho *et al.* (2026) Surugiu *et al.* (2025) Zahra *et al.* (2025) Trifan e Pantea (2024) Aksakal e Ulucan (2024) Revuru e Bandaru (2024) Kwartawaty *et al.* (2024) Salvadorinho *et al.* (2024) Tidhar (2022) Chiavenato (2014)
Fatores que fortalecem o *conscious unbossing*	A liderança é vista como uma fonte de adoecimento psíquico e perda de equilíbrio entre vida e trabalho quando associada a práticas de gestão pouco alinhadas às novas expectativas profissionais desta geração.	Martins *et al.* (2025); Suyanto e Anggreani (2025);
Estratégia de retenção	A Geração Z evita estruturas que considera desgastantes, o que contribui para a percepção de deslealdade atribuída a essa coorte. Essa percepção também está relacionada ao fato de que esses indivíduos não concedem sua lealdade de forma automática às organizações, mas a constroem a partir de uma relação de troca com ambientes que atuam com foco em resultados, e não apenas em horas presenciais, que respeitam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e adotam regimes híbridos e horários flexíveis capazes de acomodar diferentes objetivos pessoais. Assim, a lealdade deve ser construída por meio do compromisso emocional e da adoção de práticas de trabalho mais flexíveis.	Suyanto e Anggreani (2025); Salvadorinho *et al.* (2025); Trifan e Pantea (2024); Bohdziewicz (2016)
Estratégia de desenvolvimento e colaboração	A Geração Z quer ser ouvida e ter voz ativa nas relações de trabalho. Por isso, práticas que estimulam a colaboração multigeracional, como a mentoria reversa, são bem recebidas. Essa coorte também quer receber feedbacks frequentes e mentoria para seu desenvolvimento, o que reforça a importância da comunicação bidirecional nas práticas de liderança. Portanto, a realização de sessões formais de feedback semanais, aliada aos feedbacks informais diários, mostra-se essencial.	Salvadorinho *et al.* (2024, 2026); Suyanto e Anggreani (2025); Aksakal e Ulucan (2024); Chomątowska *et al.* (2022); Tidhar (2022); Mouhamed *et al.* (2021); Dolot (2018)
Estratégia de desenvolvimento e colaboração	É importante que os caminhos de progressão de carreira sejam claros e flexíveis (opções laterais e verticais). Essa progressão também precisa ser multidimensional, pois essa coorte prioriza a aquisição de competências em vez de apenas "subir degraus corporativos". Também é essencial que haja programas institucionais de treinamento direcionado, especialmente ao desenvolvimento como líder.	Salvadorinho *et al.* (2024, 2026) Suyanto e Anggreani (2025); Martins *et al.* (2025); Surugiu *et al.* (2025); Ayoobzadeh *et al.* (2024); Barhate e Dirani (2021); Bohdziewicz (2016)
Modelo de gestão organizacional	A Geração Z prefere ambientes de trabalho menos hierárquicos e rígidos, que atuem com autoridade distribuída e modelo em rede.	Salvadorinho *et al.* (2026); Suyanto e Anggreani (2025); Martins *et al.* (2025); Kwartawaty *et al.* (2024); Ozturk e Yildirim (2023)

CATEGORIA TEMÁTICA	DIMENSÕES-CHAVE	AUTORES
Proposta de valor	A Geração Z prioriza trabalhos orientados por propósito e por significado, pois percebem a atuação profissional como uma forma de contribuir para um benefício social maior. Essa prioridade está relacionada a sua abordagem profissional voltada para valores. Portanto, conectar as funções de liderar a um impacto significativo nas pessoas ou sociedade, especialmente quando alinhados aos interesses ou valores pessoais, é eficiente para motivar o interesse dela por cargos de gestão.	Salvadorinho *et al.* (2026); Suyanto e Anggreani (2025); Martins *et al.* (2025); Surugiu *et al.* (2025); Kwartawaty *et al.* (2024)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos analisados nesta pesquisa (2026)

5 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a influência dos valores da Geração Z na desmotivação em assumir cargos de liderança em organizações e responder ao seguinte problema: como as organizações podem motivar o interesse desses profissionais em assumir posições de liderança?

A partir da análise dos estudos selecionados, identificou-se que a baixa atratividade dos cargos de gestão está relacionada, principalmente, à incompatibilidade entre os valores dessa coorte e as características tradicionalmente associadas à liderança. A Geração Z valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas associa a liderança a estresse, sobrecarga de trabalho, pressão corporativa e prejuízo ao tempo pessoal. Assim, a resistência aos cargos de gestão não representa rejeição à liderança, mas aos modelos hierárquicos, rígidos e autoritários ainda predominantes.

Por outro lado, a atratividade da liderança aumenta quando os cargos estão associados a práticas menos hierárquicas, participativas e transparentes, com comunicação bidirecional, relações interpessoais de qualidade e foco no desenvolvimento da equipe. Apoio tecnológico, carreiras multidimensionais, mentoria, desenvolvimento da liderança, trabalho flexível e propósito também apresentam potencial para mitigar essa desmotivação e favorecer o interesse por cargos de gestão.

Como contribuição, o estudo reúne evidências recentes sobre valores, expectativas profissionais e modelos de liderança compatíveis com a Geração Z. O framework sistematiza essas evidências e oferece direcionamento prático às organizações que buscam fortalecer seu *pipeline* de liderança e facilitar a transição geracional no mercado de trabalho.

A pesquisa apresenta como limitações seu caráter exploratório e qualitativo, fundamentado exclusivamente em fontes secundárias, sem validação por pesquisa de campo com profissionais da Geração Z. Além disso, as conclusões constituem um recorte dos estudos disponíveis nas bases selecionadas e do período considerado na RSL.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos com profissionais brasileiros da Geração Z, utilizando abordagens quantitativas, qualitativas ou mistas, para validar as relações propostas no framework. Sugere-se também investigar a desmotivação para assumir funções de liderança em diferentes setores organizacionais e aprofundar o papel da inteligência artificial e de outras tecnologias na redução da sobrecarga gerencial e na preservação do work-life balance. Por fim, recomenda-se analisar como gênero, raça e classe socioeconômica influenciam a desvinculação consciente da chefia e a percepção de suporte e segurança psicológica para a ascensão a cargos de gestão.

Referências

Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). Revealing the leadership characteristics of the modern age: Generation-Z perspective. *International Journal of Organizational Leadership, 13*(1), 22–38.

Alkin, C., & Ünsar, S. (2007). A study on the identification of leadership characteristics and behaviors. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences at Gazi University, 9*(3), 75–94.

Ayoobzadeh, M., et al. (2024). A tale of two generations: A time-lag study of career expectations. *Personnel Review, 53*(7), 1649–1665.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Casa de Ideias.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of Generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development, 46*(1/2), 139–157.

Bohdziewicz, P. (2016). Career anchors of representatives of Generation Z: Some conclusions for managing the younger generation of employees. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (6).

Chomatowska, B., et al. (2022). Generation Z in the labour market—Contestation or adaptation? *European Research Studies Journal*, 991–1003.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(11), 2268–2294.

Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being*. Deloitte Global. https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html

Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*, (74), 44–50.

Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 441–456.

Galani, A., & Galanakis, M. (2022). Organizational psychology on the rise—McGregor's X and Y theory: A systematic literature review. *Psychology, 13*(5), 782–789.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.

Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative performance of Millennials and Generation Z: What matters more, intrinsic or extrinsic rewards? *Administrative Sciences, 15*(1), 11.

Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most effective leadership styles for Generation Z: A review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, *3*(9), 3321-3338.

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review, 16*(6), 288–290.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower, 42*(1), 193–209.

Mannheim, K. (1970). The sociological problem of generations. In *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Atlas.

Martins, A., Cavarsan, L. B., Monatute, M. E., & Matthiesen, R. C. (2025). A Resistência Da Geração Z Em Assumir Cargos De Liderança No Mercado De Trabalho. *Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia*, *2*(2), e22223-e22223.

Ozturk, U., & Yildirim, E. (2023). The evaluation of Generation Z in innovation of career success: Comparative analysis with Generation Y. *Marketing and Management of Innovations, 14*(2), 115–126.

Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership practices for sustaining work engagement: A Gen-Z perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 451–466.

Salvadorinho, J., et al. (2026). Empowering Generation Z in manufacturing organizations: A 6-factor self-determination extension. *Journal of Work-Applied Management, 18*(1), 130–149.

Salvadorinho, J., et al. (2026). From Gen Z to boomers: Motivational drivers shaping Industry 5.0 and the future of work. *Futures, 175*, 103731.

Sharma, N., & Gokhale, R. (2025). Adapting to the expectations and behaviour of Generation Z workforce at workplace. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 530–546.

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life, 13*(1), 229–254.

Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, *15*(1), 29.

Suyanto, & Anggreani, M. P. (2025). Navigating conscious unbossing: Understanding Gen Z's reluctance towards traditional leadership roles. *Journal of Scientific Insights*, 313–328.

Tidhar, L. (2022). Leadership in an intergenerational gap: A study of managers' views of management and leadership of Generation Z employees. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (26), 328–337.

Trifan, V. A., & Pantea, M. F. (2024). Shifting priorities and expectations in the new world of work: Insights from millennials and Generation Z. *Journal of Business Economics and Management*, 1076–1096.

Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, millennials, Gen X, boomers, and silents—and what they mean for America's future* [Book review]. *Perspectives on Science and Christian Faith, 75*(3), 212–214.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. Atria Books.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117–1142.

United Nations. (2024). *World population prospects 2024: Summary of results*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

Vaughan-Johnston, T., Fabrigar, L. R., Choma, B. L., Hütter, M., & Skarlicki, D. P. (2021). Age differences in leadership positions across cultures. *Frontiers in Psychology, 12*, 703831.

Vitelar, A. (2019). Like me: Generation Z and the use of social media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7*(2), 257–268.

Zahra, Y., et al. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology, 51*, 1–11.