

LIDERANÇA DA GERAÇÃO Z EM EQUIPES MULTIGERACIONAIS: DESAFIOS, PERCEPÇÕES E O PAPEL ESTRATÉGICO DO RH

Gabriel Eduardo Rodrigues Gaia¹
Rafael Antônio de Faria Silva²
Maria Angélica de Araújo Oliveira³

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar o comportamento da Geração Z em cargos de liderança dentro das organizações, especialmente no contexto da gestão de equipes multigeracionais. A pesquisa parte da constatação de que essa geração, marcada por uma abordagem colaborativa, fluida e digitalmente integrada, está ocupando cada vez mais posições de comando, desafiando os modelos tradicionais de liderança pautados pela hierarquia rígida. O estudo apresenta um panorama comparativo entre diferentes gerações no mercado de trabalho e investiga os principais modelos de liderança adotados na atualidade, com destaque para os estilos transformacional, democrático e transacional. Também são discutidas as diferenças entre líderes e chefes e o papel estratégico do setor de Recursos Humanos no desenvolvimento de lideranças da Geração Z. Para validar as análises teóricas, foi realizada uma pesquisa de campo com uma supervisora nascida em 2001, do setor de *Backoffice* de uma grande empresa varejista multissetorial localizada na cidade de Franca/SP e os 19 funcionários que ela lidera, com idades variadas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva, complementada por estudo de caso. A coleta de dados revelou percepções alinhadas entre líder e liderados quanto à efetividade de um estilo de gestão mais colaborativo, mas também indicou desafios pontuais com profissionais mais experientes. Conclui-se que o reconhecimento das diferenças geracionais e o investimento no desenvolvimento de líderes mais empáticos, flexíveis e comunicativos são fatores essenciais para a inovação, o engajamento e a produtividade nas empresas contemporâneas.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Geração Z. Gestão de pessoas. Liderança. Multigerações. Produtividade.

Abstract

This study aims to analyze the behavior of Generation Z in leadership positions within organizations, particularly in the context of managing multigenerational teams. The research is based on the observation that this generation characterized by a collaborative, fluid, and digitally integrated approach is increasingly occupying leadership roles, challenging traditional leadership models based on rigid hierarchies.

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela FATEC Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: gabriel.gaia@magazineluiza.com.br

² Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela FATEC Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: rafael.antonio.faria.silva2004@gmail.com

³ Mestre em Desenvolvimento Regional e Docente na FATEC Dr Thomaz Novelino – Fran/SP. Endereço eletrônico: mangelaraujo@yahoo.com.br

The study presents a comparative overview of different generations in the labor market and investigates the main leadership models currently in use, with emphasis on transformational, democratic, and transactional styles. It also discusses the differences between leaders and bosses and the strategic role of the Human Resources department in developing Generation Z leaders. To support the theoretical analysis, a field study was conducted with a supervisor born in 2001, who works in the Backoffice sector of a large retail company in the city of Franca/SP, along with the 19 employees she manages, who are of varying ages. Data collection revealed aligned perceptions between the leader and her team regarding the effectiveness of a more collaborative management style but also pointed to occasional challenges with more experienced professionals. The study concludes that recognizing generational differences and investing in the development of more empathetic, flexible, and communicative leaders are essential factors for innovation, engagement, and productivity in contemporary organizations.

Keywords: *Development. Generation Z. People Management Leadership. Multi-generation. Productivity.*

1 Introdução

A crescente inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem se tornado um tema relevante para a área de Recursos Humanos, especialmente no que se refere ao seu comportamento em papéis de liderança. Segundo dados do site especializado em estatísticas *MARKET.US*, citados por YARDI em pesquisa realizada em 2025, estima-se que essa geração represente cerca de 26% da população mundial. No Brasil, ela corresponde a aproximadamente 44 milhões de pessoas, conforme projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024). Com valores e expectativas distintas das gerações anteriores, a Geração Z vem desafiando os modelos tradicionais de gestão e liderança.

Essa geração tende a adotar uma abordagem mais flexível e colaborativa, impactando positivamente o engajamento das equipes. Contudo, sua aversão à hierarquia tradicional pode gerar dificuldades na gestão de grupos habituados a estruturas mais rígidas. Este estudo busca analisar como o estilo de liderança da Geração Z influencia o desempenho das equipes, a dinâmica organizacional e a convivência entre diferentes gerações.

A relevância do tema está na crescente presença dessa geração no mercado e na necessidade de adaptar os modelos de gestão. O objetivo é compreender as percepções dos liderados, categorizar estilos de liderança, distinguir líderes de chefes,

analisar o papel do RH nesse processo e comparar as diferentes gerações. Com isso, pretende-se contribuir para estratégias que potencializem os efeitos positivos dessa nova forma de liderar, promovendo inovação e produtividade nas organizações.

2 Gerações: diferenças, valores e comportamentos

O mercado de trabalho contemporâneo é composto por diferentes gerações — comumente nomeadas como *Baby Boomers*, X, Y e Z —, cada qual marcada por valores, comportamentos e visões de mundo distintas. Segundo LANCASTER e STILLMAN (2003), cada geração é influenciada pelos acontecimentos sociais, políticos e econômicos do período em que cresceu, o que molda suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho.

Os *Baby boomers*, nascidos entre os anos de 1945 e 1964, priorizam a segurança financeira, os cuidados com a saúde, o bem-estar familiar e a estabilidade habitacional. No ambiente corporativo, essa geração valoriza a hierarquia, a experiência acumulada e a ética profissional, enxergando o trabalho como uma forma de compromisso e responsabilidade. Como destacam CHIAVENATO (2014) e SANTOS e FERREIRA (2016), essa geração “foi socializada em um contexto em que a estabilidade no emprego e o respeito à autoridade eram valores centrais” (SANTOS; FERREIRA, 2016, p. 28).

A geração X, composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1965 e 1980, é conhecida por sua busca por autonomia, desenvolvimento profissional e independência no trabalho. De acordo com SANTOS e FERREIRA (2016), esses profissionais cresceram em um cenário de transição tecnológica e globalização, o que os tornou mais flexíveis e resilientes às mudanças. “Eles valorizam a competência, o mérito e a performance, e tendem a equilibrar carreira e vida pessoal com mais consciência do que seus antecessores” (SANTOS; FERREIRA, 2016, p. 29).

Já os *Millennials*, ou geração Y, nascidos entre 1981 e 1996, cresceram em meio à evolução digital e às transformações sociais mais aceleradas. Conforme TAPSCOTT (2009), trata-se da “primeira geração verdadeiramente digital, conectada desde cedo a redes, informação e colaboração em tempo real” (TAPSCOTT, 2009, p. 15). Essa geração busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valoriza

ambientes flexíveis e colaborativos, e apresenta uma forte inclinação para o empreendedorismo e a inovação.

A geração Z, composta por nascidos entre 1997 e 2010, emergiu em um cenário globalizado, digital e hiper conectado. De acordo com CAPPI e ARAUJO (2015), esses indivíduos “estão habituados à instantaneidade da informação e ao uso intensivo de tecnologias digitais, o que impacta diretamente sua forma de trabalhar e se relacionar” (CAPPI; ARAUJO, 2015, p. 5). No contexto organizacional, essa geração se destaca pela capacidade de multitarefa, rapidez na comunicação, habilidade com tecnologias emergentes e pela busca por propósito e autenticidade no trabalho. Além disso, demonstram menor tolerância a estruturas hierárquicas rígidas e maior afinidade com ambientes colaborativos e inovadores.

A convivência simultânea dessas gerações dentro das organizações, embora rica em perspectivas, pode gerar conflitos de valores, comunicação e expectativas. Essa tensão se intensifica quando membros da Geração Z assumem posições de liderança, desafiando práticas convencionais e introduzindo uma nova forma de gerir pessoas, mais horizontal e participativa. Segundo MORIN (2001), compreender os diferentes perfis geracionais é essencial para evitar conflitos e promover uma cultura organizacional mais inclusiva.

As Gerações *Baby Boomer* e X foram moldadas por valores herdados de seus antecessores, em contextos sociais mais conservadores e previsíveis. Enfrentaram mudanças expressivas ao longo do tempo, como a padronização de processos, a automação e a terceirização, exigindo certo nível de adaptação. Em contrapartida, as gerações Y e Z atuam como verdadeiras agentes de transformação. Como observam DUARTE et al. (2020), “essas gerações desafiam a gestão tradicional com novas formas de se comunicar, liderar e inovar” (DUARTE et al., 2020, p. 42).

Há atualmente diversidade de gerações no mercado de trabalho. É comum a crença de que há diferenças entre indivíduos de diferentes gerações e que isso traz implicações para a Gestão de Pessoas. Entretanto, há também a ideia de que tais diferenças sejam devido à fase de vida em que o indivíduo se encontra, não tendo relação direta com a geração a que pertencem. “Muitos comportamentos atribuídos às gerações podem ser explicados pelo ciclo de vida e pelo contexto social atual, e não apenas pela geração em si” (CAPPI; ARAUJO, 2015, p. 3).

Diante disso, é fundamental que gestores estejam atentos às mudanças comportamentais, desenvolvendo competências emocionais e relacionais para lidar

com a diversidade geracional. Reconhecer as singularidades de cada colaborador e administrar potenciais conflitos com sensibilidade e estratégia são atitudes que contribuem diretamente para um ambiente mais equilibrado, colaborativo e inovador.

Em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico e globalizado, as organizações que souberem valorizar as contribuições de todas as gerações e fomentar a convivência respeitosa entre elas terão maior vantagem competitiva. Nesse contexto, o profissional — independentemente de sua geração — deve estar aberto às mudanças, disposto a aprender continuamente e preparado para lidar com as novas exigências do mercado, sobretudo no que diz respeito à transformação digital. Essa postura favorece não apenas seu crescimento profissional, mas também o desenvolvimento humano e social dentro das empresas.

3 Modelos de liderança

O conceito de modelo de liderança refere-se a uma abordagem composta por princípios e práticas que orientam a atuação dos líderes no sentido de influenciar, motivar e direcionar suas equipes ou organizações na conquista de objetivos específicos. Cada modelo de liderança possui uma perspectiva distinta quanto ao papel do líder, ao comportamento esperado e às formas mais eficazes de conduzir pessoas, sendo esses aspectos condicionados ao contexto organizacional, às características da equipe e às demandas situacionais (CHIAVENATO, 2014).

No cenário contemporâneo, as organizações vêm enfrentando uma crescente necessidade de considerar as experiências vividas pelos colaboradores no ambiente de trabalho, priorizando a interação interpessoal, o engajamento, o desempenho e, sobretudo, o desenvolvimento contínuo dos indivíduos. Segundo ROBBINS e JUDGE (2013), a liderança eficaz não está apenas ligada à autoridade formal, mas à capacidade de inspirar, comunicar e estimular os colaboradores. Entretanto, observa-se que, embora essa pauta tenha ganhado destaque no discurso corporativo, sua efetivação prática ainda é limitada em diversas instituições, muitas vezes por resistências culturais ou por modelos de gestão tradicionais.

Diversos modelos de liderança foram concebidos ao longo das décadas com o propósito de compreender e aprimorar a capacidade de líderes em influenciar e gerir suas equipes. Dentre os inúmeros estilos existentes, destacam-se três abordagens

amplamente discutidas na literatura especializada, tanto por sua aplicação prática quanto pela relevância teórica: a liderança transformacional, a liderança democrática e a liderança transacional.

A liderança transformacional é amplamente reconhecida como uma das mais eficazes em ambientes dinâmicos e inovadores. Esse modelo foi inicialmente proposto por James Burns (1978, apud CALAÇA; VIZEU, 2014), que definiu a liderança transformacional como aquela que eleva o nível de motivação e moralidade dos liderados, promovendo mudanças significativas que definiram a liderança transformacional como aquela que eleva o nível de motivação e moralidade dos liderados, promovendo mudanças significativas. Posteriormente, BASS (1990) aprofundou o conceito, destacando quatro dimensões essenciais desse estilo: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Tais líderes inspiram suas equipes a superar metas e a desenvolver-se continuamente, fomentando um ambiente de confiança e engajamento. Para CHIAVENATO (2014), esse tipo de liderança tem forte impacto no desenvolvimento organizacional, pois encoraja a inovação e o pensamento estratégico.

A liderança democrática, também chamada de participativa, se caracteriza pela valorização da participação coletiva nos processos decisórios. Segundo BERGAMINI (2009), esse modelo promove um ambiente em que os colaboradores têm voz ativa, fortalecendo o comprometimento com os resultados e estimulando a criatividade e a satisfação no trabalho. O líder democrático atua como um facilitador, promovendo a troca de ideias, a escuta ativa e o feedback horizontal, sendo especialmente eficaz em equipes que demandam colaboração e autonomia. Essa abordagem se relaciona com os princípios da Teoria Y de MCGREGOR (1960), que pressupõe que os indivíduos são capazes de se autodirigir e se auto motivar quando inseridos em ambientes de confiança e respeito mútuo.

A liderança transacional, por sua vez, é fundamentada na troca entre líder e liderado. Diferente da liderança transformacional, que busca o engajamento pelo propósito, a liderança transacional se apoia na definição clara de metas, no monitoramento do desempenho e no uso de recompensas ou punições como mecanismo de controle (BASS, 1990). Esse modelo é eficaz em contextos organizacionais mais estruturados, que valorizam a previsibilidade e a padronização dos processos. ROBBINS e COULTER (2012) afirmam que esse estilo é mais adequado quando as tarefas são rotineiras ou os prazos exigem clareza e disciplina.

Dessa forma, compreende-se que não existe um modelo de liderança universalmente superior, mas sim abordagens que se adaptam melhor a determinados contextos organizacionais. A escolha adequada do modelo de liderança deve estar alinhada à cultura da empresa, ao perfil das equipes e aos objetivos estratégicos, pois impacta diretamente na forma como o líder se comunica, motiva e toma decisões, influenciando, por consequência, o desempenho institucional (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS & JUDGE, 2013).

Nesse cenário, a presença crescente de profissionais da geração Z em cargos de liderança impõe novos desafios à gestão tradicional, uma vez que esses indivíduos tendem a valorizar modelos mais horizontais, colaborativos e flexíveis. De acordo com TAPSCOTT (2009), a geração digital busca ambientes que favoreçam a inovação, a autonomia e a autenticidade nas relações. Compreender como essa geração interpreta e exerce o papel de liderança torna-se essencial para que as organizações possam se adaptar às transformações contemporâneas e assim promover ambientes mais inovadores, inclusivos e produtivos.

3.1 Diferenças entre chefes e líderes nas organizações

O ambiente organizacional moderno exige mais do que apenas gestores que cumpram metas e supervisionem tarefas. A distinção entre chefe e líder é fundamental para a compreensão das dinâmicas de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. O chefe é, tradicionalmente, identificado como o detentor de autoridade formal, responsável por supervisionar, coordenar e controlar as atividades da equipe. Seu papel está diretamente ligado à obediência às normas, ao cumprimento de metas e à manutenção da ordem organizacional, operando com base em hierarquias rígidas e foco em resultados (CHIAVENATO, 2005).

Por outro lado, o líder transcende a autoridade formal ao inspirar, motivar e influenciar sua equipe de maneira positiva, promovendo a colaboração e o desenvolvimento dos colaboradores. O verdadeiro líder alinha os valores e objetivos organizacionais aos anseios de sua equipe, estimula a inovação e cria um ambiente de confiança e cooperação. Nesse sentido, BENNIS (2001, p. 28) afirma que “liderança é a capacidade de transformar visão em realidade”, reforçando o papel do líder como agente de mudança e facilitador do crescimento coletivo.

É possível afirmar que um líder pode, eventualmente, reunir características de um chefe, utilizando sua autoridade formal quando necessário. No entanto, o inverso

não se mostra eficaz: um chefe desprovido de habilidades de liderança dificilmente conseguirá promover engajamento, comprometimento e crescimento em sua equipe.

ROCHA (2019) analisa profundamente essa distinção entre ser chefe e ser um verdadeiro líder, ressaltando sua relevância no sucesso das equipes e no clima organizacional. Segundo a autora, o chefe tradicional é caracterizado pelo uso da autoridade imposta pelo cargo, com foco no controle, na cobrança de resultados e no cumprimento rígido de ordens. Essa postura, muitas vezes, gera um ambiente tenso, onde prevalecem o medo do erro, a limitação de ideias e o desestímulo à criatividade, além de dificultar a inovação e impactar negativamente na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Em contraste, o líder exerce influência positiva sobre sua equipe, guiando pelo exemplo e pela confiança. Esse perfil de gestor ouve, inspira, delega com responsabilidade e promove o crescimento pessoal e profissional dos membros do time. Mantém um ambiente equilibrado, no qual os colaboradores se apoiam nas adversidades e solucionam conflitos de maneira construtiva, fortalecendo os vínculos interpessoais. Sua principal ferramenta de gestão é o relacionamento humano, baseado na empatia, no respeito e na comunicação eficaz. A disputa nas equipes lideradas por esse perfil tende a ser saudável, voltada para o desenvolvimento conjunto. A autora reforça essa análise com uma pesquisa de campo que envolveu colaboradores de diferentes empresas. Os resultados demonstraram que os profissionais reconhecem e valorizam os líderes, associando-os a ambientes mais colaborativos, motivadores e produtivos, contrastando com a percepção tradicional do chefe.

A conclusão do trabalho é clara: as organizações que investem no desenvolvimento de líderes, colhem melhores resultados a longo prazo. A transição de uma cultura de comando e controle para uma cultura de liderança participativa é essencial para garantir inovação, retenção de talentos e satisfação dos colaboradores.

Além de compreender as diferenças entre chefe e líder, é igualmente importante entender a distinção entre grupo e equipe, pois isso complementa o cenário da gestão eficaz. O grupo é composto por indivíduos que trabalham juntos sem necessariamente partilhar objetivos comuns ou integração interpessoal. Trata-se de um conjunto de pessoas reunidas em um mesmo ambiente ou contexto, mas que nem sempre atuam de forma integrada. A cooperação pode ser limitada, e os resultados são, geralmente, avaliados individualmente (ROBBINS; JUDGE, 2013). Já

a equipe é formada por pessoas comprometidas com um propósito coletivo, que colaboram de forma articulada e resolutiva. Trata-se de um grupo mais coeso, no qual os integrantes compartilham um objetivo comum e se comunicam constantemente. Há divisão de responsabilidades e interdependência entre os membros, sendo o sucesso coletivo o foco principal. As decisões são participativas e os resultados, avaliados em conjunto.

Nessa lógica, o chefe tende a manter grupos operacionais, com foco na tarefa e na hierarquia. Em contrapartida, o líder atua na transformação desses grupos em equipes de alta performance, promovendo colaboração e valorizando as competências individuais em prol do coletivo.

Dessa forma, observa-se que a presença de líderes nas organizações contribui significativamente para o desenvolvimento das pessoas e para a consolidação de equipes eficazes. Como destaca CHIAVENATO (2005, p. 98), “o chefe manda, o líder orienta; o chefe impõe, o líder inspira”, evidenciando que a liderança baseada em inspiração, orientação e participação gera ambientes mais favoráveis ao aprendizado, à inovação e ao comprometimento organizacional.

3.2 O RH no desenvolvimento de líderes da geração Z

A ascensão da Geração Z ao mercado de trabalho tem provocado transformações significativas no modo como as organizações lidam com a gestão de talentos, exigindo do setor de Recursos Humanos uma adaptação estratégica às novas demandas comportamentais e motivacionais desse grupo. A Geração Z se caracteriza por uma forte ligação com a tecnologia, pela busca constante por inovação, e por priorizar qualidade de vida e propósito no trabalho em detrimento de benefícios exclusivamente financeiros (COELHO, 2022).

Segundo o Relatório de Tendência de Gestão de Pessoas 2024, desenvolvido pelo *Great Place to Work* (GPTW), 68% dos gestores afirmam que liderar membros da Geração Z representa um desafio maior do que liderar os próprios *Baby Boomers*. Esse dado reflete a complexidade da integração dessa geração nas empresas, especialmente quando se trata de prepará-los para papéis de liderança. Nesse contexto, o RH exerce papel fundamental, desde o processo de atração até a retenção

e desenvolvimento desses profissionais, sendo necessário conhecer profundamente suas expectativas, valores e formas de engajamento (CHIAVENATO, 2020).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997, apud SOUZA, et al, 2025.) contribui para compreender as motivações dessa geração. De acordo com o autor, os fatores motivacionais (intrínsecos), como realização, responsabilidade e possibilidade de crescimento, são essenciais para estimular a satisfação e o desempenho no trabalho. Já os fatores higiênicos (extrínsecos), como salário e condições de trabalho, ainda que não promovam motivação por si só, são indispensáveis para evitar a insatisfação. Para a Geração Z, ambos os conjuntos de fatores são relevantes, sendo que o salário é apontado como o fator mais higiênico e o mais motivador, quando associado a um ambiente seguro, oportunidades de desenvolvimento e valorização pessoal (SOUZA, et al, 2025.).

Nesse cenário, o RH precisa não apenas compreender essas motivações, mas também estruturar processos claros e objetivos de seleção, comunicação e integração. A clareza nos acordos estabelecidos desde a admissão e o acompanhamento contínuo dos colaboradores são estratégias que promovem segurança e favorecem a adaptação dos jovens profissionais ao ambiente organizacional, especialmente diante de possíveis conflitos geracionais (JUNQUEIRA, 2020).

Outro aspecto de destaque é o forte desejo dessa geração por equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo FERREIRA e ROCHA (2021), essa geração demonstra uma preferência significativa por ambientes organizacionais que promovam flexibilidade, bem-estar e desenvolvimento pessoal. A vivência de conflitos entre as esferas pessoal e profissional pode acarretar consequências negativas, como queda de produtividade e rotatividade, o que reforça a importância de políticas de gestão de pessoas que acolham essa demanda. Quando não percebem um alinhamento entre seus valores e a cultura da empresa, esses jovens tendem a buscar alternativas, inclusive optando por empreender e criar seus próprios negócios (COELHO, 2022).

Para que essas adaptações se concretizem de maneira eficaz, é fundamental que as organizações adotem práticas baseadas na gestão por competências, na cultura de *feedback* contínuo e na valorização da diversidade geracional. Segundo MARRAS (2011), a gestão estratégica de pessoas deve considerar os aspectos

motivacionais de cada indivíduo, respeitando suas singularidades e potencializando suas competências, especialmente no desenvolvimento de lideranças futuras.

Diante das transformações provocadas pela chegada da Geração Z ao mercado de trabalho, o papel do RH torna-se ainda mais estratégico. A retenção e o desenvolvimento de líderes dessa geração exigem uma abordagem moderna, sensível às suas expectativas e alinhada a um ambiente organizacional dinâmico e inovador. O investimento em práticas de gestão que favoreçam a comunicação intergeracional, a flexibilidade e o crescimento contínuo se mostra não apenas desejável, mas necessário para a sustentabilidade das organizações frente às novas exigências do mundo do trabalho. Desenvolver líderes da Geração Z é, portanto, um compromisso com o futuro da gestão e da cultura corporativa.

4 Resultados e discussão

Como parte da presente pesquisa, foi aplicado um questionário a uma supervisora e seus liderados, com o objetivo de compreender as percepções sobre o estilo de liderança exercido por ela, sendo uma pertencente à Geração Z, bem como analisar a recepção desse estilo por parte da equipe que ela coordena. A amostra é do tipo não probabilística por conveniência, sendo selecionada uma supervisora nascida em 2001 e os 19 liderados sob sua supervisão direta. As perguntas abordaram temas como tipo de liderança (colaborativa ou hierárquica), motivação da equipe, comunicação, suporte do setor de Recursos Humanos, flexibilidade, produtividade e possíveis resistências intergeracionais. A intenção foi investigar, na prática, como os aspectos característicos da liderança da Geração Z — como a horizontalidade, a valorização da escuta ativa e a busca por propósito — são percebidos dentro de uma equipe multigeracional.

A supervisora atua no setor de *Backoffice* de uma grande empresa do ramo varejista multissetorial. Sua ascensão ao cargo, se deu por meio de processo seletivo interno, entendendo-se que a aspirante possuía os requisitos técnicos e comportamentais necessários para ocupação da vaga disponibilizada. Sua equipe é composta por funcionários de diferentes faixas etárias, o que possibilita uma análise enriquecedora das dinâmicas geracionais no ambiente organizacional. Entre os membros da equipe, há colaboradores nascidos em 2005, também pertencentes à

Geração Z, e outros de gerações anteriores, como uma funcionária nascida em 1980, representando a Geração X. Essa diversidade etária oferece um panorama relevante para compreender como o estilo de liderança adotado por uma jovem gestora é percebido por profissionais de diferentes contextos históricos e culturais.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de dois questionários distintos, sendo um com foco na supervisora e outro com foco nos seus liderados, utilizando a ferramenta *Google Forms*, com perguntas elaboradas para permitir a comparação direta entre as percepções sobre a liderança exercida e seu impacto no ambiente de trabalho. Os questionários completos, da supervisora e dos liderados, estão disponíveis nos Apêndice A e Apêndice B, respectivamente. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando a identificação de padrões convergentes e divergentes entre as respostas dadas pela supervisora e por seus liderados.

A seguir, apresentamos a correspondência entre as perguntas feitas à supervisora e à equipe, com o objetivo de evidenciar os pontos de convergência e divergência nas percepções sobre o estilo de liderança adotado, dando início à análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo.

A supervisora se define como uma líder colaborativa, o que é amplamente confirmado pelas respostas dos funcionários: 89,5% concordaram totalmente com essa afirmação e 10,5% concordaram parcialmente. Esse alinhamento demonstra que a autopercepção da líder está em sintonia com a percepção de sua equipe, reforçando o argumento de que a Geração Z tende a adotar modelos de liderança mais horizontais, participativos e baseados na escuta ativa, como os modelos transformacional e democrático.

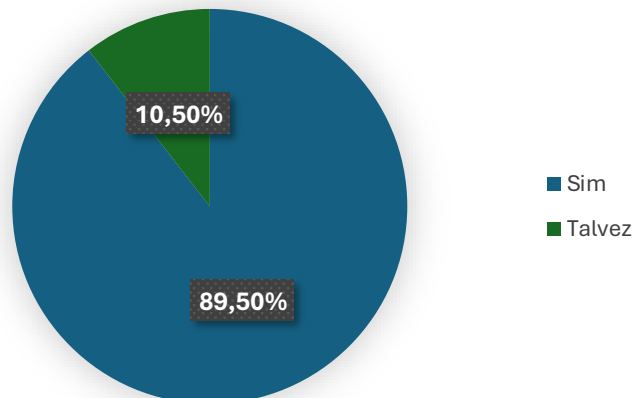
Quando questionada sobre dificuldades em impor autoridade por ser da Geração Z, a supervisora respondeu "talvez", revelando uma possível insegurança ou autopercepção de fragilidade diante de gerações mais tradicionais. Contudo, a maioria dos funcionários (84,2%) responderam que não tiveram dificuldades em se adaptar ao estilo de liderança dela, sugerindo que, na prática, a autoridade e o respeito foram estabelecidos de forma natural. Isso confirma que, embora líderes da Geração Z possam internalizar desafios sobre sua aceitação, suas ações colaborativas e eficazes mitigam resistências.

Sobre a resistência ao estilo de liderança exercido, a supervisora afirma discordar totalmente que haja resistência, e os funcionários corroboram isso: 5,3%

expressaram algum tipo de discordância, e 78,9% demonstraram estarem motivados pelo estilo de gestão da líder. Essa harmonia é um indicativo claro de que modelos menos hierárquicos, quando bem aplicados, não apenas são aceitos, mas valorizados pelos colaboradores, sustentando o fato de que a Geração Z, apesar de jovem, pode ser altamente eficaz quando fundamentada na confiança, flexibilidade e escuta.

Tanto a supervisora quanto os funcionários reconhecem a diferença entre ser líder e ser chefe. A supervisora respondeu "sim", e 89,5% dos funcionários também, com outros 10,5% respondendo "talvez", conforme Figura 1. Esse consenso evidencia uma compreensão madura das dinâmicas organizacionais modernas, em que se valoriza mais a influência positiva e a inspiração do que o simples exercício de autoridade. Essa perspectiva reforça os fundamentos do trabalho acadêmico, que destaca a liderança como uma competência estratégica e relacional, contrastando com o modelo tradicional do chefe autoritário.

Figura 1 – Reconhecimento da diferença entre ser Líder e ser chefe



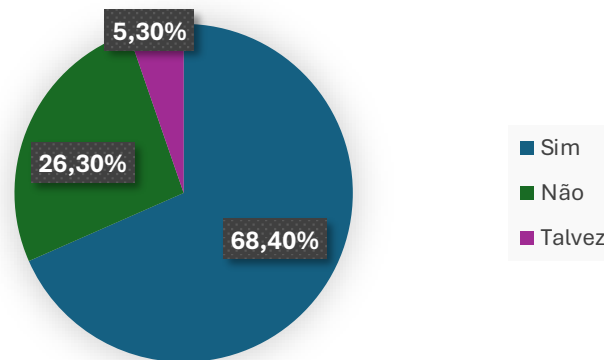
Fonte: Os autores (2025)

A supervisora acredita que consegue motivar sua equipe de maneira eficiente e eficaz, afirmando concordar totalmente com essa afirmação. A percepção da equipe confirma isso, com 78,9% funcionários concordando totalmente e 15,8% parcialmente. Esse alinhamento é um dos pilares do modelo de liderança transformacional, que enfatiza a capacidade do líder em engajar seus liderados por meio da motivação e do exemplo, contribuindo diretamente para a construção de equipes de alta performance.

Em relação ao suporte do RH, a supervisora afirma que o apoio é adequado, e 68,4% dos funcionários também acreditam que o setor oferece esse suporte, embora

26,3% tenham respondido "talvez" e 5,3% "não", conforme Figura 2. Esse dado indica que, embora o RH esteja presente, ainda há espaço para melhorias em sua atuação no desenvolvimento da liderança jovem. O papel do RH é crucial na formação de líderes da Geração Z, especialmente por meio da gestão por competências e políticas alinhadas às demandas de desenvolvimento e propósito dessa geração.

Figura 1 – Percepção em relação ao suporte oferecido pelo RH ser adequado



Fonte: Os autores (2025)

Sobre o equilíbrio entre flexibilidade e produtividade, a supervisora respondeu positivamente, e os funcionários também demonstraram concordância: 57,9% concordaram totalmente e 28,3% parcialmente. Esse resultado aponta que a flexibilidade, quando bem conduzida, não compromete o desempenho, ao contrário, potencializa-o. Essa é uma das características marcantes da liderança Z, que destaca a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional como um fator motivacional e diferencial competitivo.

A supervisora acredita que as empresas precisam se adaptar mais ao estilo de liderança da Geração Z, e os funcionários endossam essa visão: 78,9% gostariam que a liderança na empresa fosse mais parecida com a da atual supervisora. Essa unanimidade sugere que estilos de liderança mais empáticos, flexíveis e participativos são altamente desejáveis, mostrando que essa geração está promovendo uma mudança significativa nas estruturas de gestão tradicionais.

No que diz respeito ao impacto da flexibilidade no desempenho da equipe, a supervisora afirmou que a influência é positiva, e os funcionários demonstraram

concordância: 57,9% concordaram totalmente e 26,3% parcialmente. Isso confirma que práticas mais flexíveis, como horários adaptáveis e maior autonomia, não prejudicam, mas sim favorecem a produtividade e o bem-estar, reforçando as transformações promovidas pela nova geração de líderes nas práticas de gestão.

Por fim, a supervisora da Geração Z afirmou acreditar que os funcionários mais experientes enfrentam maior dificuldade em aceitar sua liderança. Embora essa percepção seja válida do ponto de vista geracional, as respostas da equipe indicam uma aceitação mais sutil e gradual do novo estilo de liderança: 57,9% dos funcionários afirmaram que o estilo atual é totalmente diferente dos líderes anteriores que tiveram, e outros 31,6% concordaram parcialmente sobre essa afirmação. Isso demonstra que, apesar da diferença percebida, há uma disposição predominante por parte da equipe em se adaptar ao novo modelo. A mudança geracional pode, de fato, provocar estranhamento inicial, especialmente entre colaboradores acostumados a estruturas mais hierárquicas, mas os dados também revelam abertura para novos formatos de liderança. A transição entre gerações exige empatia, comunicação e suporte organizacional para que a inovação nas práticas de liderança seja plenamente acolhida no ambiente corporativo.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal investigar o comportamento da Geração Z em cargos de liderança dentro das organizações, analisando de que forma suas características impactam a gestão de equipes, especialmente em contextos multigeracionais. Buscou-se compreender como essa nova geração de líderes vem desafiando os modelos tradicionais de liderança, promovendo práticas mais colaborativas, flexíveis e voltadas à escuta ativa, além de observar como tais práticas são percebidas pelos liderados. Também foi proposta a análise do papel estratégico do setor de Recursos Humanos no processo de desenvolvimento e fortalecimento desses jovens líderes, bem como a distinção entre os conceitos de chefe e líder no ambiente organizacional.

Ao longo do desenvolvimento do estudo, foi apresentada uma revisão teórica sobre as diferenças geracionais, os principais modelos de liderança contemporâneos e a importância da gestão de pessoas adaptada às novas demandas

comportamentais. A etapa empírica consistiu na aplicação de questionários com uma supervisora da Geração Z, atuante no setor de Backoffice, e os 19 colaboradores sob sua liderança. A análise das respostas revelou um alinhamento significativo entre o estilo de liderança imposto e a percepção positiva dos funcionários, validando os pressupostos teóricos do estudo, mas também apontando desafios pontuais na aceitação do novo modelo por parte de profissionais mais experientes.

Entre os principais desafios enfrentados na realização da pesquisa, destacam-se a limitação amostral e o tempo dedicado à coleta e análise qualitativa das respostas, que exigiram um olhar criterioso para a interpretação subjetiva das percepções dos participantes. Ainda assim, os dados obtidos foram suficientemente robustos para confirmar tendências relevantes sobre a atuação da Geração Z em cargos de liderança e sua aceitação no ambiente corporativo.

Como proposta futura, sugere-se a ampliação da pesquisa para outros setores, cargos e realidades organizacionais, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os impactos do perfil geracional na liderança e explorar, de forma mais ampla, as estratégias que o setor de Recursos Humanos pode adotar para integrar líderes e liderados de diferentes gerações. Estudos longitudinais também poderão trazer uma visão mais clara sobre a consolidação da liderança da Geração Z ao longo do tempo, seus resultados práticos e sua contribuição para a inovação e produtividade organizacional.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **ScienceDirect**, 1990. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S?via%3Dihub>. Acesso em: 05 maio 2025.

BENNIS, Warren. **Tornando-se um líder**. São Paulo: Futura, 2001.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança: administração do sentido**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CALAÇA, Pedro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **SciELO Brasil**, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVWDdDyF6wJk3Hnp9F/>. Acesso em: 05 maio 2025.

CAPPI, Juliana; ARAUJO, Bruno de. **Diversidade geracional nas organizações: reflexões sobre os desafios da convivência entre diferentes gerações no mundo do trabalho**. São Paulo: FIA, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO Neto, Nilton José. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. **Brazilian Journal of Development**, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/45556/pdf>. Acesso em: 23 abr. 2025.

DUARTE, Juliana Silva et al. **Gestão de pessoas: desafios contemporâneos na administração de talentos**. Curitiba: CRV, 2020.

FERREIRA, Camila; ROCHA, Táhcita. Geração Z: desafios e oportunidades no ambiente organizacional contemporâneo. **Revista de Administração e Negócios**, v. 12, n. 3, p. 45-58, 2021.

GPTW, GREAT PLACE TO WORK. **Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas 2024**. São Paulo, 2024.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Projeções da População: População por sexo e idade simples. **GOV.BR, 2024**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?edicao=41053&t=resultados>. Acesso em: 26 jun. 2025.

JUNQUEIRA, Maria. OS IMPACTOS DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA GESTÃO DE TALENTOS. **SEMANA ACADÊMICA**, 2020. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/35_mariah_os_impactos_das_diferentes_geracoes_na_gestao_de_talentos_0.pdf. Acesso em: 23 abr. 2025.

LANCASTER, Lynne.; STILLMAN, David. When generations collide: who they are. why they clash. how to solve the generational puzzle at work. **New York: Harper Business**, 2003.

MARRAS, Jean. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ROBBINS, Stephen.; COULTER, Mary. **Administração**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

ROCHA, Camila *et al.* Chefe x líder: um estudo comparativo. **Revista Científica Online**, 2019. Disponível em:

<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/download/180/244>. Acesso em: 23 abr. 2025.

SANTOS, Alessandra; FERREIRA, Maria. Gerações no trabalho: diferenças e semelhanças nos valores de jovens e adultos. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 25-42, jan./abr. 2016.

SOUZA, Ana et al. Higiênicos e Motivacionais? Avaliação dos Fatores que Influenciam na Retenção da Geração Z. **EnGaTec**, 2025. Disponível em: https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/280/283. Acesso em: 23 abr. 2025.

TAPSCOTT, Don. Grown up digital: how the net generation is changing your world. **New York: McGraw-Hill**, 2009. Disponível em:

[http://socium.ge/downloads/komunikaciiesteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_\(Don_TAPSCOTT\).pdf](http://socium.ge/downloads/komunikaciiesteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_(Don_TAPSCOTT).pdf).

Acesso em: 05 maio 2025.

YARDI, Samruddhi. Gen Z Statistics 2025 By: Natives, Age, Population.

MARKET.US, 2025. Disponível em: <https://media.market.us/gen-z-statistics/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO SUPERVISORA

1. Meu estilo de liderança é mais colaborativo do que hierárquico.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
2. Já tive dificuldades em impor autoridade por ser da Geração Z.
R. () Sim () Não () Talvez
3. Encontro resistência dos funcionários ao meu estilo de liderança.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
4. Acredito que há diferenças significativas entre ser líder e chefe.
R. () Sim () Não () Talvez
5. Consigo motivar minha equipe de maneira eficiente e eficaz.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
6. O RH oferece suporte adequado para meu desenvolvimento como líder.
R. () Sim () Não () Talvez
7. Sinto que consigo equilibrar flexibilidade e produtividade na equipe.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
8. R. Acredito que as empresas precisam se adaptar mais ao estilo de liderança da Geração Z.
() Sim () Não () Talvez
9. A flexibilidade que ofereço impacta positivamente o desempenho da equipe.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
10. Sinto que os funcionários mais experientes têm mais dificuldade em aceitar minha liderança.
R. () Sim () Não () Talvez

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO LIDERADOS

1. Minha supervisora é uma líder colaborativa.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
2. O estilo de liderança dela é diferente dos líderes anteriores que tive.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
3. Já tive dificuldades em entender ou me adaptar ao estilo de liderança da minha supervisora.
R. () Sim () Não () Talvez
4. Sinto que minha opinião é considerada nas decisões da equipe.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
5. Acredito que há diferenças significativas entre ser líder e chefe.
R. () Sim () Não () Talvez
6. A comunicação dela é clara e eficiente.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
7. O estilo de liderança dela me motiva a desempenhar melhor meu trabalho.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
8. O RH oferece suporte adequado para o desenvolvimento da liderança na empresa.
R. () Sim () Não () Talvez
9. A flexibilidade na equipe melhora minha produtividade.
R. Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
10. Gostaria que a liderança na empresa fosse mais parecida com o estilo da minha supervisora.
R. () Sim () Não () Talvez