

**CARACTERÍSTICAS E EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Z: IMPLICAÇÕES  
PARA O TRABALHO E A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL****SILVANA REGINA AMPESSAN MARCON, ROCHELE SACHET  
ANTONIAZZI****RESUMO**

Este artigo analisa as características, expectativas, inserção no trabalho e relação da Geração Z com a liderança, a partir de estudos recentes. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na base de dados SCOPUS com os descritores “Geração z” and “gestão” and “desafios” e filtros: ano de 2023-2026, idioma inglês e português. Identificada como nativa digital, criativa e adaptável, a Geração Z alia consciência social e ambiental a desafios ligados à ansiedade e à superqualificação. Suas expectativas centram-se em propósito, flexibilidade, inclusão e bem-estar, valorizando ambientes inovadores e éticos. No trabalho, atua como agente de transformação tecnológica e cultural, mas demanda reconhecimento e desenvolvimento contínuo. Na liderança, requer estilos comunicativos e transformacionais, capazes de integrar tradição e inovação, garantindo engajamento, produtividade e sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** geração z; características; expectativas; trabalho; liderança

**1 INTRODUÇÃO**

A inserção da Geração Z (nascidos, em geral, entre meados da década de 1990 e início dos anos 2010) no mercado de trabalho tem provocado transformações significativas nas práticas de gestão organizacional. Temas como atitudes no trabalho, resultados de saúde a longo prazo e fatores de personalidade precisam ser observados para compreender o comportamento atual e provável comportamento futuro da Geração Y. Trata-se de uma geração que cresceu em um contexto marcado pela digitalização acelerada, pela hiperconectividade e pela valorização da diversidade e da sustentabilidade (Twenge, 2017). Diferentemente das gerações anteriores, os jovens da Geração Z demonstram uma forte expectativa em relação à flexibilidade laboral, à autonomia, ao propósito no trabalho e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Seemiller; Grace, 2016).

Do ponto de vista da gestão, esses elementos apresentam desafios complexos: lidar com novas formas de comunicação mais instantâneas e informais; criar ambientes de aprendizagem contínua que atendam à busca por desenvolvimento rápido; oferecer trajetórias de carreira menos lineares; e manter a motivação em um cenário em que a retenção de talentos dessa geração exige mais do que recompensas financeiras, demanda valores organizacionais autênticos e coerentes (Deloitte, 2023).

Além disso, a Geração Z tende a questionar hierarquias rígidas e busca relações mais horizontais e colaborativas com seus líderes (Deal; Altman; Rogelberg, 2010). Isso exige que os gestores desenvolvam competências emocionais e práticas de liderança participativa, capazes de promover confiança, engajamento e inclusão (Goleman, 2013). Ao mesmo tempo, emergem tensões entre culturas organizacionais tradicionais e as expectativas dessa nova geração, o que pode gerar conflitos intergeracionais e dificuldades de alinhamento estratégico (Parry; Urwin, 2021). Para estes autores, as gerações representam a diversidade nas organizações, pois refletem os atributos prontamente detectáveis e subjacentes da diversidade.

Portanto, compreender as características da geração Z, expectativas, como entendem o



trabalho e a liderança torna-se fundamental para construir organizações capazes de integrar diferentes gerações, fortalecer a inovação e promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Geração Z está ingressando no mercado de trabalho com características próprias, como alta familiaridade com tecnologia, valorização da autenticidade e busca por propósito. Segundo Kwartawaty, Ismail e Martadi (2024), essa geração apresenta expectativas distinta em

relação às lideranças, preferindo gestores que atuem como exemplos e influenciadores, em vez

de apenas exercerem autoridade hierárquica. Assim, compreender os traços dessa geração é fundamental para alinhar práticas de gestão e liderança eficazes.

### 2.1. A Geração Z: Perfil e Expectativas no Mundo do Trabalho

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, constitui a mais nova força de trabalho, trazendo consigo um conjunto único de valores, expectativas e comportamentos moldados por um cenário global em constante transformação (Andri; Moko, 2024; Cantrell; Carr, 2024). Como *nativos digitais*, sua relação com a tecnologia é intrínseca e onipresente em suas vidas, o que influencia diretamente sua forma de trabalhar, comunicar e se relacionar (Lopes; Gomes, 2023; Vancia et al, 2023; Cantrell; Carr, 2024). Eventos marcantes, como a pandemia de COVID-19, o terrorismo e as mudanças climáticas, também impactaram profundamente sua visão de mundo, saúde mental e a busca por um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Cantrell; Carr, 2024).

#### 2.1.1. Características e Valores Fundamentais

Os membros da Geração Z são frequentemente descritos como ambiciosos, realistas, com alta tolerância social e abertos ao diálogo (Lopes; Gomes, 2023; Vancia et al, 2023). Seus valores de consumo e, por extensão, de trabalho, giram em torno da busca por experiências únicas, personalizadas e éticas (Vancia et al, 2023; Lopes; Gomes, 2023). Eles valorizam profundamente a diversidade e a inclusão, esperando que as organizações não apenas declarem seus valores, mas os demonstrem ativamente em suas práticas diárias. (Cantrell; Carr, 2024).

As principais características que definem esta geração no ambiente de trabalho incluem: busca por flexibilidade: a familiaridade com o trabalho remoto, intensificada pela pandemia, consolidou o desejo por arranjos de trabalho mais flexíveis (Cantrell; Carr, 2024; Andri; Moko, 2024); priorização da saúde mental e bem-estar: esta geração coloca a saúde física e mental como prioridade máxima, esperando que as empresas promovam ativamente um ambiente de trabalho saudável e livre de estigmas, incentivando o uso de folgas e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Andri; Moko, 2024; Cantrell; Carr, 2024); valorização de conexões pessoais: apesar de serem tecnologicamente fluentes, os membros da Geração Z valorizam fortemente as relações presenciais e buscam conexões significativas no trabalho. Iniciativas como programas de mentoria formalizados são vistas de forma muito positiva, pois oferecem um espaço seguro para desenvolvimento e orientação profissional (Cantrell; Carr, 2024); orientação para desenvolvimento e avanço: são competitivos e esperam oportunidades claras de avanço e desenvolvimento profissional contínuo (Cantrell; Carr, 2024). Um plano de sucessão bem estruturado e a oferta de treinamentos para aprimorar habilidades são fatores importantes para sua retenção nas empresas (Cantrell; Carr, 2024).

#### 2.1.2. Comportamento Digital e Profissional



A Geração Z utiliza a tecnologia em todas as etapas de sua jornada, seja como consumidores ou como profissionais (Lopes; Gomes, 2023; Vancia et al 2023). Eles são adeptos de reservas multicanal, alternando com facilidade entre diferentes plataformas para atingir seus objetivos (Lopes; Gomes, 2023). Nas redes sociais, não são apenas consumidores de conteúdo, mas também criadores, compartilhando suas experiências e se tornando influenciadores em suas próprias redes (Vancia et al, 2023). Essa característica de *pensar fora da caixa* e buscar constantemente novas formas de agir e de ver o mundo é um traço marcante (Zeppenfeld et al, 2023). Apesar de sua proficiência digital, eles podem precisar aprimorar habilidades profissionais mais tradicionais ao ingressar no mercado, como networking e a navegação em climas organizacionais complexos; por isso, valorizam o suporte e o desenvolvimento oferecidos pelas organizações (Cantrell; Carr, 2024).

## 2.2. A Geração Z e a Liderança: O que Esperam de seus Líderes?

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho desafia os modelos de liderança tradicionais, exigindo dos gestores uma adaptação de seus estilos para atender às necessidades específicas desse novo contingente (Andri; Moko, 2024). Estudos indicam que, para esta geração, a liderança eficaz é aquela que consegue equilibrar inspiração com orientação prática e suporte individualizado. Um estudo realizado no banco BCA revelou que a motivação tradicional, baseada em incentivos como bônus e benefícios, não influencia significativamente o desempenho da Geração Z. Ao contrário das gerações anteriores (X e Y), que respondem positivamente a recompensas financeiras e reconhecimento, a Geração Z valoriza mais outros aspectos da liderança (Andri; Moko, 2024).

Para eles, um líder eficaz é aquele que: é carismático e inspirador: um líder que serve como modelo, inspira moralmente e transmite uma visão clara e um senso de propósito é altamente valorizado (Lopes e Gomes, 2023; Zeppenfeld et al, 2023) (Andri; Moko, 2024); fornece direção clara e específica: A Geração Z responde bem a líderes que oferecem orientação direta e instruções precisas para a conclusão de tarefas, atuando de forma decisiva para alcançar os resultados; atua como mentor e oferece suporte intensivo: a consideração individualizada, onde o líder se preocupa com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro da equipe, é crucial (Andri; Moko, 2024) (Lopes e Gomes, 2023; Zeppenfeld et al 2023). Eles esperam que seus líderes os ajudem a se desenvolver e a pensar de formas novas e diferentes; promove a confiança e o bem-estar: a capacidade de fazer com que os colegas se sintam bem e a construção de um ambiente de confiança são fundamentais (Zeppenfeld et al, 2023).

A literatura tem apontado que estilos de liderança transformacional, autêntica e de servidor são particularmente eficazes com os membros da Geração Z. Kwartawaty, Ismail e Martadi (2024) destacam que a liderança transformacional – pautada pela inspiração, estímulo intelectual e atenção individualizada – contribui significativamente para o engajamento e satisfação desse grupo. Corroborando essa perspectiva, Ogunsola, Arikewuyo e Okwegbe (2024), em estudo empírico realizado na Nigéria, observaram que tanto a liderança transformacional quanto, em alguns casos, a abordagem *laissez-faire*, podem impactar positivamente o desempenho de jovens trabalhadores da Geração Z, sobretudo quando associadas à autonomia e confiança.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica integrativa, realizada na base de dados SCOPUS. As buscas foram realizadas no dia 13 de setembro de



2025, foram definidos os descritores “Geração z” and “gestão” and “desafios”. Definiu-se como critérios de inclusão os artigos em língua portuguesa e inglesa, na área da psicologia com abrangência no filtro ano de publicação 2023-2026 que trataram do tema geração Z e liderança. Os artigos que não contemplaram os critérios de inclusão foram excluídos. Foram encontrados 28 artigos, que atenderam aos critérios de seleção. Foi realizada análise dos estudos por meio de leitura na íntegra, sendo selecionados 22 artigos e extraídos conteúdos de interesse ao estudo. Os resultados da apuração serão descritos a seguir.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da leitura dos artigos e análise dos conteúdos foi possível desenvolver categorias de análise: características, expectativas, trabalho e liderança. A compreensão das especificidades da Geração Z tem sido alvo de crescente atenção na literatura acadêmica, em virtude de sua presença cada vez mais significativa no mercado de trabalho e em ambientes educacionais. Diversos estudos recentes abordam suas características, expectativas, formas de inserção no trabalho e implicações para os estilos de liderança, destacando tanto oportunidades quanto desafios.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z

A Tabela 1 apresenta os estudos analisados que foram contemplados na categoria Características da Geração Z e suas principais contribuições para a presente pesquisa.

Tabela 1. Características da Geração Z: Autores e principais contribuições.

<b>Categoria</b>	<b>Autores</b>	<b>Principais Contribuições</b>
<b>Características da Geração Z</b>	Lazar (2023); Paksi-Petró (2024)	Destacam a Geração Z como nativos digitais, criativos, adaptáveis e inovadores.
	Cirstea & Sorin (2023)	Apontam potencial empreendedor, mas também desafios de ansiedade, inexperiência e cenários incertos.
	Jatav, Prakash & Gupta (2023)	Evidenciam consciência social e ambiental, influenciada por crises globais.
	Vancia et al. (2023)	Descrevem jovens como amorosos, ambiciosos, tolerantes e orientados a experiências únicas e éticas.
	Dziadkiewicz & Minga (2023)	Ressaltam hiperconexão, integração online-offline e valorização do bem-estar (ioga, meditação).

Fonte: Autoras (2025).

A literatura recente tem destacado de forma recorrente as características singulares da Geração Z, apontando-a como um grupo de indivíduos nativos digitais, criativos, adaptáveis e com grande potencial de inovação (Lazar, 2023; Paksi-Petró, 2024), conforme apresentado na Tabela 1. Esses jovens cresceram em um contexto altamente tecnológico e globalizado, o que lhes conferiu não apenas uma elevada literacia digital, mas também uma forma própria de se relacionar com o conhecimento, com o trabalho e com a sociedade. Trata-se de uma geração





que combina idealismo e espírito empreendedor, ao mesmo tempo em que convive com desafios relacionados à ansiedade, à inexperiência e à incerteza diante de cenários voláteis (Cirstea; Sorin, 2023).

Além do aspecto tecnológico, a Geração Z demonstra uma consciência social e ambiental mais ampla do que as gerações anteriores. Mostra-se sensível a questões globais como mudanças climáticas, guerras, terrorismo e crises migratórias, o que afeta suas preferências de consumo e estilos de vida (Jatav; Prakash; Gupta, 2023). Em países emergentes, como a Índia, por exemplo, esses jovens também enfrentam riscos ligados a hábitos pouco saudáveis, como alimentação processada, sedentarismo e altos níveis de estresse, fatores que impactam sua saúde física e mental.

Na área do turismo, Vancia et al. (2023) descrevem os jovens da Geração Z como amorosos, determinados, ambiciosos, preparados e cautelosos. São ainda abertos ao diálogo, apresentam elevada tolerância social e preferem experiências de consumo únicas, éticas e personalizadas. Valorizam produtos customizados, capazes de atender às suas necessidades individuais, e buscam experiências que conciliem autenticidade com seus próprios valores. Nesse sentido, suas escolhas são fortemente influenciadas por questões sociais e ambientais, bem como por grandes acontecimentos globais.

Outro aspecto relevante é o modo como a Geração Z combina o físico e o digital em suas práticas cotidianas. Dziadkiewicz e Minga (2023) ressaltam que esses jovens são *hiperconectados*, já que nasceram em um mundo marcado pela internet onipresente, sendo capazes de integrar experiências online e offline de forma fluida. Suas decisões de consumo são fortemente orientadas por informações digitais: 68% afirmam ler ao menos três avaliações antes de realizar a primeira compra online, o que evidencia a centralidade da reputação digital para esse grupo.

Por fim, a Geração Z atribui grande importância ao bem-estar, à saúde física e mental. Embora a educação formal e a academia tradicional continuem a ter relevância, atividades como ioga, meditação e caminhadas têm se popularizado, funcionando como práticas de equilíbrio diante das exigências da vida contemporânea (Dziadkiewicz; Minga, 2023). Essa busca pelo autocuidado e pela sustentabilidade reflete não apenas um estilo de vida, mas também um valor central de sua identidade geracional.

## 4.2 EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Z

A literatura recente tem apontado que a Geração Z apresenta expectativas específicas em relação ao trabalho, consumo e educação, refletindo tanto seu perfil tecnológico quanto as transformações sociais e econômicas atuais. A Tabela 2 apresenta os estudos analisados contemplados na categoria Expectativas da Geração Z.

Tabela 2. Expectativas da Geração Z: Autores e principais contribuições.

<b>Categoria</b>	<b>Autores</b>	<b>Contribuições principais</b>
<b>Expectativas da Geração Z</b>	Lazar (2023); Paksi-Petró (2024)	Demandam ambientes inclusivos, flexibilidade, autonomia e bem-estar.
	Trifan & Pantea (2024)	Confirmam que satisfação no trabalho influencia engajamento e desempenho.
	Wawer (2023)	Reforça valorização do propósito, diversidade e responsabilidade social.
	Cirstea & Sorin (2023)	Interesse precoce no empreendedorismo e busca por equilíbrio vida-trabalho.



	Ashraf et al. (2025)	Menor afinidade com métodos tradicionais de ensino; preferem metodologias inovadoras.
	Holendova et al. (2024)	Preferem interações personalizadas a chatbots, valorizando autenticidade.
	Senduk et al. (2024)	Destacam importância da competência financeira desde cedo.
	Kowalczyk-Kroenke (2024)	Jovens poloneses esperam contratos estáveis, salários justos e equilíbrio vida-trabalho.

Fonte: As autoras (2025).

Na Tabela 2 constam as principais contribuições dos estudos analisados e descritos na sequência. No campo profissional, Lazar (2023) e Paksi-Petró (2024) destacam que os jovens desta geração demandam ambientes inclusivos, flexibilidade e autonomia. Para eles, o bem-estar pessoal e a satisfação no trabalho são elementos centrais que determinam engajamento e desempenho, aspecto confirmado por Trifan e Pantea (2024). Além disso, há uma valorização crescente do propósito, da responsabilidade social e da diversidade, de modo que suas escolhas profissionais se alinham fortemente a valores coletivos (Wawer, 2023).

Do ponto de vista do empreendedorismo, a Geração Z demonstra interesse precoce por iniciativas próprias, motivados pela independência, liberdade e busca de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Cirstea; Sorin, 2023). No campo educacional, Ashraf et al. (2025) mostram que apresentam menor afinidade com métodos tradicionais de leitura e escrita, demandando estratégias inovadoras como o uso de filmes em cursos complexos, o que reforça sua expectativa por abordagens criativas e participativas.

As pesquisas de Holendova et al. (2024) evidenciam ainda expectativas quanto à relação com marcas e comunicação. Embora valorizem a rapidez e a conveniência dos chatbots, os jovens preferem interações personalizadas e humanas, buscando experiências autênticas e relacionamentos individualizados. Tais achados indicam que essa geração é simultaneamente exigente e seletiva, mais difícil de fidelizar, mas altamente responsiva a interações reais e customizadas.

Senduk et al. (2024) ampliam essa discussão ao destacar que a competência financeira é uma expectativa crucial para a Geração Z, que enfrentará ambientes econômicos complexos e incertos. Para esses jovens, a educação financeira deve ser integrada desde cedo nos currículos escolares, a fim de prepará-los para decisões responsáveis no futuro.

No contexto europeu, Kowalczyk-Kroenke (2024) demonstrou que os jovens poloneses esperam, sobretudo, contratos estáveis, salários adequados, flexibilidade de condições de trabalho, informações transparentes e atenção ao equilíbrio vida-trabalho. A pesquisa mostra que fatores psicofísicos, como ansiedade, depressão e mal-estar, afetam suas expectativas, reforçando que eles buscam um trabalho com propósito, confiança e bons relacionamentos interpessoais.

Em síntese, as expectativas da Geração Z vão além de demandas materiais: envolvem propósito, autenticidade, confiança e valorização da saúde mental. Essas características representam tanto um desafio quanto uma oportunidade para organizações, educadores e líderes que pretendem engajar e reter essa geração em um mundo em rápida transformação.

## 4.3 GERAÇÃO Z E TRABALHO

No ambiente profissional, a Geração Z tem se destacado como agente de transformação tecnológica e cultural, desempenhando papel central na promoção da inovação



organizacional (Lazar, 2023; Tan; Chin, 2023). Entretanto, enfrenta o risco da superqualificação, o que frequentemente resulta em frustração, rotatividade e até abandono do trabalho, sobretudo quando suas competências ultrapassam as demandas das funções exercidas (Fan et al., 2023; Paksi-Petró, 2024). Outro aspecto recorrente é a demanda por reconhecimento e respeito, uma vez que esses jovens ainda relatam sentir-se pouco valorizados em contextos hierárquicos mais rígidos (Tan; Chin, 2023). O trabalho remoto, por sua vez, representa tanto oportunidade quanto desafio: oferece flexibilidade, mas pode acarretar isolamento e dificuldade de separar vida pessoal e profissional (Lazar, 2023). Além disso, a geração revela forte inclinação para empreendimentos digitais e iniciativas de impacto social, refletindo sua busca por autonomia, propósito e transformação (Cirstea; Sorin, 2023).

No campo da formação profissional, Shtembari e Elgün (2023) investigaram as *habilidades para a vida* adquiridas por estudantes da Geração Z durante estágios, preparando-os para o mercado de trabalho. O estudo, realizado com alunos antes e durante a pandemia, mostrou que a aquisição de experiência e habilidades práticas é a principal motivação para a busca de estágios, e não apenas a colocação profissional imediata. As competências mais desenvolvidas incluíram comunicação, construção de relacionamentos, pensamento crítico e resolução de problemas, com destaque para a valorização crescente das habilidades analíticas e técnicas no contexto pós-pandemia. Os resultados indicam que os estágios são vistos pelos jovens como oportunidades de reflexão sobre suas escolhas profissionais, ajudando-os a explorar e confirmar trajetórias de carreira.

Já Kalyvaki et al. (2024), ao analisar a inserção da Geração Z no agronegócio, ressaltam que essa geração é reconhecida por sua familiaridade com a tecnologia e foco em segurança financeira, mas também carrega estereótipos como a suposta falta de habilidades de comunicação presencial. O estudo revela, porém, que a Geração Z valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade, eficiência, crescimento de carreira e responsabilidade social. Para atrair e reter esses jovens, recomenda-se que organizações criem percursos de carreira claros, promovam oportunidades de desenvolvimento, cultivem um senso de propósito e ofereçam arranjos de trabalho flexíveis, fortalecendo uma cultura positiva e inclusiva.

Tabela 3. Geração z e trabalho: Autores e principais contribuições.

<b>Categoria</b>	<b>Autores</b>	<b>Principais contribuições</b>
<b>Geração Z e Trabalho</b>	Lazar (2023); Tan & Chin (2023)	Geração Z como agente de inovação, mas enfrenta superqualificação e busca reconhecimento.
	Fan et al. (2023); Paksi-Petró (2024)	Superqualificação gera frustração e rotatividade.
	Cirstea & Sorin (2023)	Inclinação para empreendimentos digitais e impacto social.
	Shtembari & Elgün (2023)	Estágios desenvolvem comunicação, pensamento crítico e habilidades práticas.
	Kalyvaki et al. (2024)	No agronegócio: valorizam flexibilidade, crescimento, propósito e equilíbrio vida-trabalho.

Conforme demonstrado na Tabela 3, em síntese, os estudos analisados evidenciam que a relação da Geração Z com o trabalho envolve uma combinação entre inovação tecnológica, busca por propósito e bem-estar, ao lado de expectativas por reconhecimento e



desenvolvimento contínuo. Assim, compreender essas demandas é essencial para organizações que desejam engajar e reter esses profissionais no cenário contemporâneo.

## 4.4 LIDERANÇA E GERAÇÃO Z

No campo da liderança, a literatura tem mostrado que a diversidade geracional impõe desafios e oportunidades às organizações. Fan et al. (2023) demonstram que tarefas ilegítimas reduzem o status de *insider* e aumentam as chances de afastamento, especialmente entre trabalhadores superqualificados. Para lidar com esse risco, líderes devem investir em práticas de comunicação horizontal, cuidado interpessoal e valorização da equidade. Tan e Chin (2023) reforçam que, diante dos contrastes geracionais, é essencial adotar programas de mentoria, treinamentos tecnológicos personalizados e práticas de flexibilidade organizacional.

No âmbito político, Mawarti e Restuningsih (2024) destacam que a alfabetização digital é estratégica para engajar a Geração Z em participação cívica, exigindo líderes comprometidos com a ética comunicacional e o combate à desinformação. Já no contexto educacional, Ashraf et al. (2025) defendem a adoção de metodologias inovadoras, como o uso de filmes, para atender às preferências de aprendizagem e fortalecer a consciência cultural.

Ivanović e Kolar (2023), ao analisarem as gerações Baby Boomers, X, Y e Z na Eslovênia e Croácia, apontam que a liderança envolve três dimensões centrais: motivação, estilos e comunicação. Os autores destacam que liderar uma força de trabalho multigeracional exige adaptação aos valores diversos, equilíbrio de motivações e superação de obstáculos comunicacionais. Embora haja riscos de conflitos e fenômenos como o *Quiet Quitting*, também existem oportunidades de integrar a experiência das gerações mais velhas com a inovação das mais jovens, promovendo harmonia e produtividade.

Andri e Moko (2024), em estudo de caso na Indonésia, investigaram a influência da liderança transformacional no desempenho de diferentes gerações (X, Y e Z). Os resultados mostram que a motivação atua como variável mediadora fundamental: enquanto a Geração X valoriza recompensas financeiras e autonomia, a Geração Y prioriza reconhecimento, crescimento e resolução de problemas. Já a Geração Z demanda líderes carismáticos e inspiradores, que transmitam direção clara, apoiem a saúde mental e assegurem estabilidade financeira e social.

Cantrell e Carr (2024), ao analisarem a retenção da Geração Z nos EUA, enfatizam que esses jovens, como nativos digitais e altamente diversos, esperam ambientes inclusivos, flexíveis e com valores organizacionais transparentes. Destacam a importância de oferecer planos de sucessão estruturados, oportunidades de capacitação, programas de mentoria e espaços de interação presencial que favoreçam vínculos pessoais. Além disso, a promoção do equilíbrio vida-trabalho e de uma cultura organizacional que priorize o bem-estar físico e mental aparece como condição central para sua permanência.

Tabela 4. Liderança e Geração Z: Autores e principais contribuições.

<b>Categoria</b>	<b>Autores</b>	<b>Principais contribuições</b>
<b>Liderança e Geração Z</b>	Fan et al. (2023)	Tarefas ilegítimas reduzem engajamento; líderes devem promover equidade e comunicação horizontal.
	Tan & Chin (2023)	Recomendam programas de mentoria e treinamentos personalizados.
	Mawarti & Restuningsih (2024)	Destacam alfabetização digital para participação cívica e combate à desinformação.





	Ashraf et al. (2025)	Defendem metodologias educacionais inovadoras para engajar a Geração Z.
	Ivanović & Kolar (2023)	Liderança multigeracional requer adaptação a valores diversos e superação de barreiras comunicacionais.
	Andri & Moko (2024)	Geração Z demanda líderes carismáticos, apoio à saúde mental e estabilidade.
	Cantrell & Carr (2024)	Retenção depende de ambientes inclusivos, planos de carreira, bem-estar e equilíbrio vida-trabalho.

Fonte: As autoras (2025).

Em síntese, conforme apresentado na Tabela 4, os estudos convergem em apontar que liderar a Geração Z exige adaptação às suas demandas por propósito, inovação, reconhecimento e cuidado. Líderes transformacionais, comunicativos e inclusivos são capazes de engajar essa geração, equilibrando tradição e inovação para construir equipes dinâmicas e sustentáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da literatura revela que a Geração Z representa um grupo social e profissional com características, expectativas e desafios próprios, que refletem tanto as transformações tecnológicas quanto as mudanças culturais e econômicas contemporâneas. Ao mesmo tempo em que se mostra criativa, adaptável e inovadora, essa geração também convive com tensões derivadas de sua inexperiência, da superqualificação e de contextos de instabilidade econômica e social. Essa ambivalência, longe de ser um ponto de fragilidade, constitui uma oportunidade para que organizações, líderes e instituições educacionais repensem seus modelos de gestão, ensino e relacionamento.

No campo das características, destaca-se o perfil de nativos digitais hiperconectados, atentos ao bem-estar e à sustentabilidade, que combinam idealismo, espírito empreendedor e práticas de autocuidado. Suas expectativas se voltam para ambientes inclusivos, flexíveis e éticos, nos quais o propósito e o reconhecimento ocupam lugar central, evidenciando que os critérios de engajamento não se restringem a recompensas materiais, mas se vinculam a valores sociais, relacionais e identitários.

No ambiente de trabalho, a Geração Z atua como agente de transformação, introduzindo novas formas de inovar e de articular tecnologia, impacto social e empreendedorismo. Contudo, a falta de reconhecimento, a rigidez hierárquica e a dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional emergem como pontos críticos que precisam ser enfrentados para reduzir riscos de rotatividade e abandono.

Quanto à liderança, os estudos apontam para a necessidade de estilos mais flexíveis, comunicativos e transformacionais, que privilegiem o cuidado interpessoal, a ética e a valorização da diversidade. A condução de equipes multigeracionais demanda não apenas a gestão de diferenças, mas sobretudo a integração de experiências, de modo a aliar a estabilidade e a expertise de gerações mais velhas à criatividade e abertura dos mais jovens.

Assim, compreender a Geração Z requer ir além da identificação de seus traços superficiais: trata-se de reconhecer sua posição estratégica no presente e no futuro das organizações, da política e da sociedade. Os achados convergem para a ideia de que atender às demandas dessa geração não é apenas um imperativo de adaptação, mas também uma oportunidade de promover inovação, sustentabilidade e bem-estar coletivo em escala ampliada.



## REFERÊNCIAS

- ANDRI, F. F.; MOKO, W. The influence of transformational leadership on employee performance across generations (Gen X, Gen Y, Gen Z) with employee motivation as a mediating variable: Case study at PT. BCA, Tbk. regional office VII, Malang City, East Java. *International Journal of Research in Business and Social Science*, v. 13, n. 9, p. 69–77, 2024.
- ASHRAF, M. H.; GROVER, A. K.; OGIBA, G.; YALCIN, M. G. Developing cultural awareness competencies in purchasing and supply management education. *Transportation Journal*, v. 64, n. 1, p. e12034, 2025.
- CANTRELL, M. S.; CARR, C. H. Recruiting and retaining Generation Z in the workforce. *UF/IFAS Extension*, Flórida, 2024.
- CIRSTEA, P.; SORIN, A. Jovem, selvagem e empreendedor: A afinidade da Geração Z com o empreendedorismo. *Anais da Conferência Internacional sobre Excelência Empresarial*, v. 17, n. 1, p. 930–947, 2023.
- DEAL, J. J.; ALTMAN, D. G.; ROGELBERG, S. G. Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, v. 25, n. 2, p. 191–199, 2010.
- DELOITTE. *Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights, 2023.
- DZIADKIEWICZ, A.; LINDELL, L.; MINGA, Z. Generation Y & Z towards wellbeing tourism – Challenge or necessity for the tourism industry? *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, n. 173, 2023.
- FAN, P.; ZHANG, H.; YANG, S.; YU, Z.; GUO, M. Do illegitimate tasks lead to work withdrawal behavior among Generation Z employees in China? The role of perceived insider status and overqualification. *Behavioral Sciences*, v. 13, n. 9, p. 702, 2023.
- GOLEMAN, D. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books, 2013.
- HOLEDOVA, J.; SVOBODA, D.; SERIC, N. The impact of chatbots on the buying behaviors of Generation Z toward brands. *E&M Economics and Management*, v. 27, n. 3, p. 201–214, 2024.
- JATAV, S.; PRAKASH, G.; GUPTA, R. Influence of socio-economic factors on risk management strategies among generation Z in India pertaining to health: a post-pandemic analysis. *SocioEconomic Challenges*, v. 7, n. 4, p. 80–90, 2023.
- KALYVAKI, M.; BOWYER, S.; SPENCER, D. Q. Fostering future agribusiness professionals: Developing the skills of Generation Z. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, v. 23, n. 12, p. 52–61, 2023.
- KOWALCZYK-KROENKE, A. Where is Generation Z headed? What do they want, what do they get, and how are Generation Z employees coping in times of crises in the Polish labour market? *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, n. 202, p. 253–267, 2024.
- KREICBERGS, T.; ŠČEULOVS, D. Generation Z's and Millennials' perception of masculinity in advertising: A challenge for advertisers. *Trends Economics and Management*, v. 41, n. 1, p. 21–39, 2023.
- KWARTAWATY, N. N.; ISMAIL, M. H.; MARTADI, N. S. D. *Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review*. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, v. 3, n. 9, p. 3321–3338, 2024.
- LAZAR, M. A. Adapting to VUCA: An exploratory study on talent resilience in the IT industry and Generation Z workforce. *Revista de Management Comparat International*, v. 24, n. 5, p. 792–814, 2023.



- LOPES, Victor; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. Liderança nas Organizações: um estudo teórico sobre a Liderança Servidora e a Liderança Transformacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, v. 4, n. 12, e4124546, dez. 2023.
- MAWARTI, R. A.; RESTUNINGSIH, E. D. Strategy for strengthening political literacy of youth through political education based on social media. *SHS Web of Conferences*, v. 204, p. 03001, 2024.
- MEHDI, S.; RÛTELIONÈ, A.; BHUTTO, M. The role of environmental values, environmental self-identity, and attitude in Generation Z's purchase intentions for organic food. *Environmental Research, Engineering and Management*, v. 80, n. 2, p. 75–87, 2024.
- OGUNSOLA, K. A.; ARIKEWUYO, K. A.; OKWEGBE, V. E. *Effect of Leadership Styles on Gen-Z Work Performance: An Empirical Analysis*. Asian Journal of Research in Business and Management, v. 6, n. 1, p. 51-71, 2024.
- PAJIĆ IVANOVIĆ, M.; KOLAR, J. Challenges and opportunities of leading different generations – The case of Slovenia. *Politics in Central Europe*, v. 19, n. 1S, p. 423–440, 2023.
- PAKSI-PETRÓ, C. Attractions and repulsions: How competitive is the Hungarian civil service today? *Central European Public Administration Review*, v. 22, n. 2, p. 35–53, 2024.
- PARRY, E.; URWIN, P. *Generational diversity at work: New research perspectives*. London: Routledge, 2021.
- SEEMILLER, C.; GRACE, M. *Generation Z goes to college*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- SENDUK, F. F. W. et al. Fostering financially savvy generations: The intersection of financial education, digital financial misconception and parental wellbeing. *Frontiers in Education*, v. 9, p. e1460374, 2024.
- SHTEMBARI, E.; ELGÜN, R. F. Generation Z “life skills” acquired and enhanced through internships before and during COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, v. 13, n. 2, p. 38, 2023.
- TAN, S.; CHIN, G. Efeito geracional nos valores de trabalho, engajamento e satisfação de enfermeiros em um hospital de cuidados intensivos. *BMC Nursing*, v. 22, p. 88, 2023.
- TOMA, S. G.; GRADINARU, C.; HUDEA, O. S.; MODREANU, A. Perceptions and attitudes of Generation Z students towards the responsible management of smart cities. *Sustainability*, v. 15, n. 18, p. 13967, 2023.
- TRIFAN, V. A.; PANTEA, M. F. Mudanças de prioridades e expectativas no novo mundo do trabalho: Insights da geração Y e da geração Z. *Journal of Business Economics and Management*, v. 25, n. 5, p. 1075–1096, 2024.
- TWENGE, J. M. *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. New York: Atria Books, 2017.
- VANCIA, A. P. et al. Analyzing the disruptive potential of Generation Z tourists in the travel industry in the digital age. *Sustainability*, v. 15, n. 11, p. 8756, 2023.
- WAWER, M. Shaping sustainable development competencies through student internships. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, n. 170, p. 595–628, 2023.
- ZEPPENFELD, Gregory; SANTOS, Andressa Schaurich dos; LAURINI, Matheus Machado. Análise dos estilos de liderança: uma pesquisa sobre a percepção de acadêmicos do curso de administração. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 188-210, jan./abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e91312>