

## A Resistência da Geração Z em Assumir Cargos de Liderança no Mercado de Trabalho

*The Resistance of Generation Z to Taking on Leadership Roles in the Job Market*

*La Resistencia de la Generación Z a Asumir Funciones de Liderazgo en el Mercado Laboral*

Amanda Martins<sup>1</sup>

[amanda.martins@fatec.sp.gov.br](mailto:amanda.martins@fatec.sp.gov.br)

Luciana Beatriz Cavarsan<sup>1</sup>

[luciana.cavarsan@fatec.sp.gov.br](mailto:luciana.cavarsan@fatec.sp.gov.br)

Maria Eduarda Monatude<sup>1</sup>

[maria.montaute@fatec.sp.gov.br](mailto:maria.montaute@fatec.sp.gov.br)

Renato Cividini Matthiesen<sup>1</sup>

[renato.matthiesen@fatec.sp.gov.br](mailto:renato.matthiesen@fatec.sp.gov.br)

### Palavras-chave:

Geração Z.  
Liderança.  
Mercado de trabalho.

### Keywords:

Generation Z.  
Leadership.  
Job market.

### Palabras clave:

Generación Z.  
Liderazgo.  
Mercado laboral.

### Apresentado em:

05 dezembro, 2024

### Evento:

7º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste

### Avaliadores:

Daniilo Marin Fermino  
Elizabete Carolina Tenorio  
Calderon

### Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo investigar a relação entre a Geração Z e os cargos de liderança no mercado de trabalho, analisando como as expectativas e valores dessa geração influenciam as práticas de liderança. Para aprofundar a análise, realizou-se uma pesquisa utilizando um formulário online, no qual foram coletados dados de aproximadamente 141 pessoas. Esta amostra permitiu avaliar diferentes perspectivas e experiências relacionadas à liderança no mercado de trabalho. E revelou que, 36% dos jovens da Geração Z se sintam prontos para assumir posições de liderança, há uma significativa parcela de 24% que ainda demonstra incerteza. Isso indica que há uma relutância considerável, refletindo tanto a falta de experiência quanto a aversão aos modelos de liderança tradicionais.

### Abstract:

*This study aims to investigate the relationship between Generation Z and leadership positions in the job market, analyzing how the expectations and values of this generation influence leadership practices. To deepen the analysis, a survey was conducted using an online form, in which data were collected from approximately 141 people. This sample allowed us to evaluate different perspectives and experiences related to leadership in the job market. It revealed that 36% of young people from Generation Z feel ready to assume leadership positions, there is a significant portion of 24% who still show uncertainty. This indicates that there is considerable reluctance, reflecting both a lack of experience and an aversion to traditional leadership models.*

### Resumen:

*El presente trabajo tiene como objetivo investigar la relación entre la Generación Z y los puestos de liderazgo en el mercado laboral, analizando cómo las expectativas y valores de esta generación influyen en las prácticas de liderazgo. Para profundizar en el análisis se realizó una encuesta mediante un formulario en línea, en el que se recogieron datos de aproximadamente 141 personas. Esta muestra nos permitió evaluar diferentes perspectivas y experiencias relacionadas con el liderazgo en el mercado laboral. Y reveló que, el 36% de los jóvenes de la Generación Z se sienten preparados para asumir puestos de liderazgo, hay una porción importante del 24% que aún muestra incertidumbre. Esto indica que existe una considerable renuencia, lo que refleja tanto una falta de experiencia como una aversión a los modelos de liderazgo tradicionales.*



<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia de Araras

## 1. Introdução

O avanço da tecnologia ao longo dos últimos anos, provocou alterações no modo de vida das pessoas e de que forma os negócios são feitos. A grande massa de informações que está disponível hoje em dia, permite a aquisição de informações dos mais diversos tipos. Encontrar pessoas talentosas que agreguem valor para a organização principalmente através das gerações está sendo o grande desafio para as organizações. O presente trabalho corresponde ao estudo da resistência da Geração Z em assumir cargos de liderança, onde a resistência da geração Z em assumir cargos de liderança é relevante por refletir mudanças culturais e sociais que impactam a dinâmica organizacional.

Dentre as gerações existentes temos a geração “Z”. Essa geração com base em D'elia (2021), é composta por indivíduos nascidos a partir de 1990 até 2012. Caracterizam-se por terem crescido imersos na tecnologia, trazendo consigo a denominação de “Nativos Digitais”, adotando uma postura imediatista e mostrando relutância em aceitar hierarquias tradicionais no ambiente de trabalho. Essa geração tende a, segundo Lisboa (2013), recuar perante qualquer ato de autoridade vertical e pode encontrar dificuldades ao trabalhar em equipe. Além disso, preferem empresas cujos valores e princípios estejam alinhados com os seus próprios. A resistência observada pode ser atribuída a fatores como as expectativas e estilos de trabalho em relação às gerações anteriores. Enquanto a Geração Z valoriza a flexibilidade, a transparência e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ela também se depara com um ambiente corporativo que frequentemente prioriza estruturas e práticas estabelecidas, sendo as mudanças no mercado de trabalho ultrapassam ajustes estruturais e operacionais. Assim, o objetivo da pesquisa é identificar os fatores que levam a geração Z a hesitar em assumir cargos de liderança e analisar como suas perspectivas impactam as organizações.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Gerações

Cortella e Bial (2018), afirmam que durante décadas, definiu-se geração como sendo um grupo de indivíduos que sucederam a seus pais. Com isso, “calculava-se como sendo uma geração o tempo de 25 anos.

Sob a ótica da teoria Sociológica na década de 50, gerações podem ser definidas como um coletivo e pessoas nascidas em um determinado espaço de tempo, onde se identificam com tradições, cultura, questões históricas e sociais ao período da vida, normalmente tendo em comum, experiências, ideias, comportamentos, pensamentos e expectativas. (Viana *Et.al.*2013).

Compreender as gerações é fundamental para a análise das dinâmicas sociais e de trabalho contemporâneas. Categorizadas historicamente com base em características comuns, experiências e contextos sociais que moldaram suas visões de mundo, são nomeadas as gerações. A primeira geração amplamente reconhecida é a Geração Silenciosa (nascidos entre 1928 e 1945), que viveu em meio à Grande Depressão e à Segunda Guerra Mundial, valorizando a disciplina e a lealdade, Grubb (2018) ressalta que essa geração é profundamente moldada pela necessidade de sobrevivência, resultando em uma cultura caracterizada pela conformidade e pela reserva.

Em seguida, aparece a Geração Baby Boomer (1946-1964), que se beneficiou do crescimento econômico pós-guerra e é marcada por uma forte ética de trabalho e aspirações de estabilidade. Essa geração, considerada idealista, foi moldada pela revolução social e pela luta por direitos civis, buscando promover mudanças e melhorias, conforme apontado por Strauss (1991).

A Geração X (1965-1980), muitas vezes descrita como a “geração perdida”, enfrentou a transição de valores tradicionais e a ascensão da tecnologia, equilibrando o trabalho e a vida familiar em um contexto de mudanças sociais. Segundo Tozati (2018), essa geração é marcada pela desconfiança nas instituições e pela busca de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que resulta em uma valorização da flexibilidade e da autonomia no trabalho.

A Geração Y, também conhecida como Millennials (1981-1996), é caracterizada pela conectividade digital e pela busca de significado e propósito no trabalho. Strauss (1991) observam que os nativos digitais têm uma forte necessidade de colaboração e aspiram a que suas carreiras façam uma diferença positiva no mundo, frequentemente desafiando estruturas hierárquicas em busca de ambientes mais inclusivos.

Por fim, a Geração Z (1997-2012), a mais recente, cresce em um mundo hiper conectado e diversificado, reconhecida por suas expectativas de flexibilidade, inclusão e responsabilidade social. A Geração traz consigo uma nova perspectiva sobre o trabalho, exigindo das organizações uma adaptação rápida e significativa às suas demandas e valores, Chiavenato (2004). A interação entre essas gerações e suas particularidades fornece uma base essencial para entender as transformações nas relações de trabalho e nos estilos de liderança atuais.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z

A geração Z é marcada por jovens revolucionários que nasceram em um contexto tecnológico desenvolvido, que buscam por propósito no trabalho, preferência por flexibilidade e um forte desejo de equilibrar vida pessoal e profissional. Eles estão moldando as dinâmicas do mercado de trabalho com suas expectativas e valores únicos, exigindo não somente a adaptação no ambiente organizacional, mas também na gestão de talentos, Maximiano (2014). Essa geração, criada em um ambiente digital, muitas vezes possui um conjunto único de habilidades que pode ser inestimável para empresas que buscam inovação e transformação digital.

Embora a geração possa inicialmente relutar em assumir cargos de liderança devido a diversos fatores, como falta de experiência e medo de fracasso, eles também trazem consigo uma série de habilidades e valores que podem ser valiosos em posições de liderança, incluindo habilidades tecnológicas, mentalidade empreendedora e um foco em propósito e impacto.

## 3. Método

A metodologia utilizada foi a qualitativa com a utilização de pesquisa de campo através da plataforma Microsoft Forms, para identificar as principais motivações para despertar o anseio por um cargo de liderança e os principais motivo para não almejar esse cargo nas empresas.

A pesquisa de amostragem teve a participação de 141 pessoas da cidade de Araras, o público foi diversos, com a divulgação na FATEC Araras, em grupos de WhatsApp, divulgações impressas nas empresas as quais as integrantes desse grupo exercem suas funções remuneradas e também compartilhada por terceiros, para limitar o nosso público e focar na geração em questão (Z), o formulário possuía 8 questões voltadas para liderança nas empresas e informações dos respondentes, dentre as questões uma das perguntas pertinentes a pesquisa de campo solicitava que o participante informasse sua idade e após isso o formulário era redirecionado para respostas que a idade estava fora dos parâmetros da pesquisa ele automaticamente era encerrado, e para as idades correspondente ao resultado da amostragem.

Das 141 respostas que foram obtidas pela pesquisa 83 delas foram válidas pois estavam entre 17 e 26 anos, o que nos permitiu mensurar e comprovar através de dados quais são os anseios, preocupações e resistências para assumir cargos de liderança nas empresas.

## 4. Resultados e Discussões

Nos resultados abaixo demonstrados através de gráficos e percentuais podemos analisar e avaliar quais são as preocupações da geração em questão (Z) perante o mercado de trabalho e os cargos de liderança. Avaliando no contexto geral, nota se que a geração Z prioriza a qualidade de vida e saúde mental, fator que se relaciona, segundo estudo publicado no Jornal da USP, a síndrome de Burnout tem

uma alta prevalência no Brasil, tornando o segundo país no mundo com os maiores números de casos da doença. Silva (2023).

A pesquisa nos mostra também que a geração Z ainda se mostra muito dividida quando questionada sobre o desejo de ocupar um cargo de liderança atualmente; apenas 36% se consideram prontos para esse desafio e pouco mais de 24% do público total ainda tem dúvidas se querem ou não assumir esses cargos.

No gráfico 1 identificamos o percentual de participantes que estavam trabalhando quando responderam a presente pesquisa, 86% (121 participantes) estavam empregadas, e 14% (20 participantes) não estavam empregadas no momento, no resultado foi considerado o total geral de participantes (141 participantes) posteriormente filtrado (questão de número 3), para melhor direcionamento da pesquisa, refinando para os participantes que fazem parte do público-alvo pertinente ao trabalho; a geração Z.

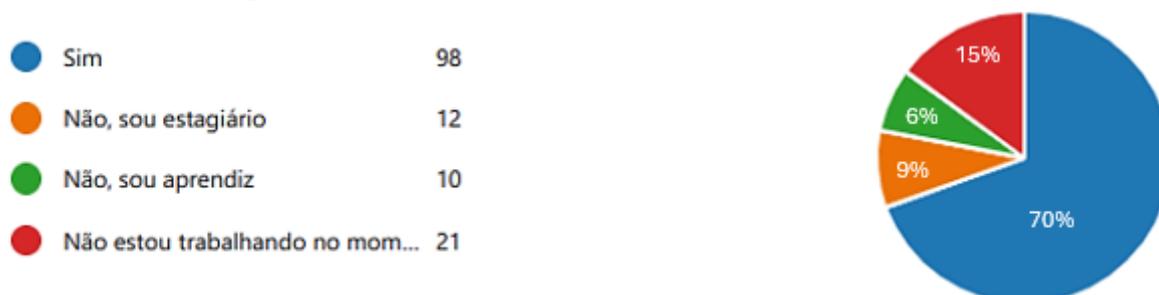
Figura 1 – Percentual de participantes empregados



Fonte: Autoria própria

No gráfico 2 a pesquisa mensurou qual a modalidade de contrato cada participante possui. Observou-se que 70% (98 participantes) possuíam a modalidade de contrato de trabalho efetivo, 15% (21 participantes) não estavam trabalhando, 9% (12 participantes) eram estagiários, e 6% (10 participantes) eram aprendizes essas informações referentes ao período de coleta desses dados.

Figura 2 – Modalidade de contrato de trabalho dos participantes



Fonte: Autoria própria

No gráfico 3 foi realizado o levantamento de dados baseado na idade correspondente a cada participante, essa questão limitava o formulário para que a partir deste momento somente os participantes pertencentes a geração Z pudessem seguir respondendo a pesquisa, tornando assim os dados ainda mais objetivos, para viabilizar a análise sobre a geração Z apresentar de fato determinada resistência em assumir cargos de liderança e os motivos por trás disso.

Figura 3 – Idade dos participantes e pergunta que filtra as gerações



Fonte: Autoria própria

A Pergunta respondida no Gráfico 4 corresponde a importância de determinado benefício ou condições de trabalho sinalizada pela Geração Z. Nele, observamos que mais da metade das escolhas, 64% (53 respostas), descrevem a qualidade de vida como aspecto primordial mais determinante, 28% (23 respostas) priorizam a remuneração, 6% (6 respostas) optam por horários flexíveis e menos de 1% (1 resposta), dá importância ao status que determinado cargo proporciona.

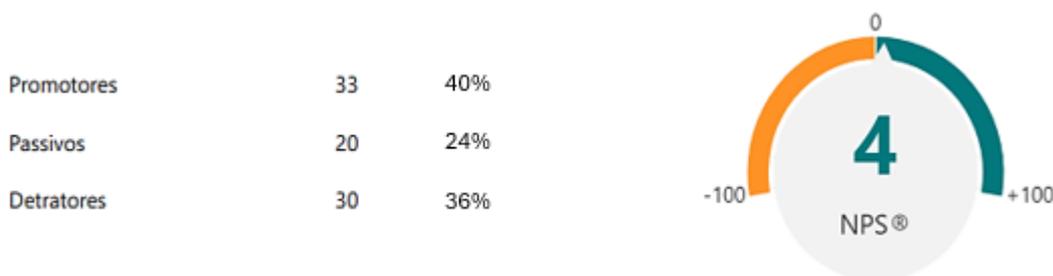
Figura 4 – Percentual da importância de fatores que influenciam a decisão



Fonte: Autoria própria

O Gráfico 5 foi construído através do Net Promoter Score (NPS): métrica que classifica as repostas com promotores, neutros ou detratores, calculadas subtraindo a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores, variando de -100 a 100. Neste, identificou-se que 40% das repostas (33 respostas) pertencem ao grupo de promotores quando questionado acerca de almejar um cargo de liderança dentro da empresa atual, ou sejam, desejam a liderança; 24% são passivos (20 respostas), se posicionando de maneira neutra e 36% (30 pessoas), identificadas como detratores, ou seja, não desejam ocupar cargos de liderança.

Figura 5 – Percentual de participantes que almejam cargos de liderança



Fonte: Autoria própria

A pergunta mostra que o reconhecimento é o principal fator que motiva as pessoas a desejarem ser líderes 35% (29 respostas), seguido pela remuneração 27% (22 respostas) e impacto 22%

(18 respostas). Além disso, 16% (14 respostas) dos participantes afirmam não ter interesse em liderança.

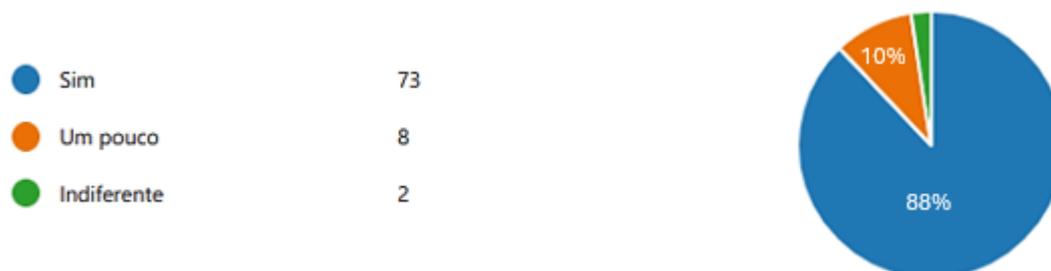
Figura 6 – Fator que influencia a decisão



Fonte: Autoria própria

No Gráfico 7, referente ao questionamento da prioridade da saúde mental no ambiente de trabalho, observou-se que 88% (73 pessoas) demonstraram que priorizam, 10% (8 pessoas) mostram que consideram em algum nível e menos de 1% (2 pessoas) se posicionaram de maneira indiferente.

Figura 7 – Prioridade no ambiente de trabalho



Fonte: Autoria própria

Por último, o Gráfico 8, com apenas duas opções de resposta, mostra que 64% das respostas (53 pessoas) demonstram que mais da metade dos participantes da pesquisa que pertencem a Geração Z não se considera pronto para assumir um cargo de liderança e 36% (30 pessoas) se consideram prontos.

Figura 8 – Percentual de participantes que se consideram prontos para a posição



Fonte: Autoria própria

## 5. Considerações Finais (ou Conclusão)

Este trabalho investigou a resistência da Geração Z em assumir cargos de liderança no mercado de trabalho. A pesquisa realizada, com base em uma amostra de 141 participantes, apresentou uma situação em que, a grande maioria dos entrevistados está empregado, situa-se na faixa de idade entre 17 e 26 anos, priorizam a qualidade de vida, a maioria almeja a liderança e com essa liderança pretendem ter reconhecimento e posteriormente remuneração, priorizam a saúde mental e grande maioria entende que não se considera preparada para ser líder.

Revelou também que, embora 36% dos jovens da Geração Z se sintam prontos para assumir posições de liderança, há uma significativa parcela de 24% que ainda demonstra incerteza. Isso indica que há uma relutância considerável, no entender dos autores, refletindo tanto a falta de experiência quanto a aversão aos modelos de liderança tradicionais.

A análise dos dados revelou que essa geração valoriza fortemente a saúde mental e evita ambientes que possam comprometer sua qualidade de vida. Essa preocupação crescente com questões de saúde mental entre jovens sugere que fatores como estresse e ansiedade influenciam a decisão de não buscar cargos de liderança.

Em conclusão, o estudo mostra que as empresas precisam adaptar suas práticas de gestão e liderança para atrair e reter talentos da Geração Z. A implementação de estruturas mais flexíveis, a redução da hierarquia rígida e a criação de uma cultura organizacional que valorize o feedback e o propósito são estratégias essenciais para lidar com essa nova realidade. Essas adaptações podem ajudar a superar a resistência da Geração Z e aproveitar suas habilidades únicas, especialmente no contexto de transformação digital e inovação.

## Referências

CHIAVENATO, I.; **Introdução a Teoria Geral Da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, Ed 3- Rio de Janeiro, Campus, Editora Elsevier editora Ltda. 2004.

CHIAVENATO, I.; **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORTELLA, M. S., e Bial, P. **Gerações em ebulição: o Passado do Futuro e o Futuro do Passado**, Papirus, 2018.

D'ELIA, M.; AMORIM, M.; SITA, M.; **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade**. São Paulo: Editora Ser mais Ltda, 2021.

DORSEY, J.; Denise V.; **Zconomy: como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios - e o que fazer diante disso**. Rio de Janeiro, Ed 2, Editora Agir, 2021.

GRUBB, V. M.; **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Ed 1. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2018.

LISBOA, W. T.; SANTOS, W. P. dos. **Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional**. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A.; **Recursos Humanos - Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1a.. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2014.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: the History of America's future, 1584 to 2069**. New York: William Morrow, 1991.

SILVA, O. P.; Síndrome de burnout acomete 30% dos trabalhadores brasileiros. **Jornal da USP**, 2023. Disponível em: [https://jornal.usp.br/radio-usp/sindrome-de-burnout-acomete-30-dos-trabalhadoresbrasileiros/#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20daSa%C3%BAde%20\(OMS\)%20em%202022](https://jornal.usp.br/radio-usp/sindrome-de-burnout-acomete-30-dos-trabalhadoresbrasileiros/#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20daSa%C3%BAde%20(OMS)%20em%202022). Acesso em: outubro de 2023.

TOZATI, P. L. M.; **Breve reflexão sobre as gerações Baby Boomer, X, Y, Z e Alpha – Anseios, desafios e possibilidades**, 2018. Disponível em: Breve reflexão sobre as gerações Baby Boomer, X, Y, Z e Alpha – Anseios, desafios e possibilidades – Polyana Luíza Morilha Tozati Acesso em: 28 out. 2024.

VIANA, M. A.; SARSUR, A. M.; GOULART, I.; & SANT'ANNA, A. S. **Grupos geracionais e comprometimento: discussões e descobertas em uma Universidade Pública Federal. Distrito Federal: GPR ANPAD- IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2013. Disponível em: <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%202013/2013%20EnGPR%20Grupos%20Geracionais%20e%20Comprometimento.pdf> Acesso em 26out.2024

"Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."

"Os autores do trabalho declaram que durante a preparação do manuscrito foram utilizadas as ferramentas Consensus e My Bibi de Inteligência Artificial (IA) para auxiliar com pesquisas de artigos que ajudaram na construção do artigo. Após utilizar esta ferramenta/serviço, os autores editaram e revisaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação."