ÁREA TEMÁTICA: 10. Gestão de Pessoas

Categoria: ENANGRAD JUNIOR

A LIDERANÇA DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO POR MEIO DA DINÂMICA DO JÚRI SIMULADO

Resumo

Este estudo analisa as percepções de estudantes de Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) sobre a capacidade da Geração Z de liderar nas organizações contemporâneas. De caráter aplicado, qualitativo e descritivo, a pesquisa combinou revisão bibliográfica e observação de um Júri Simulado na disciplina de Gestão de Pessoas II, comparando turmas dos turnos integral (menor vivência no mercado) e noturno (maior experiência profissional). Os resultados indicam que a experiência prática molda a percepção sobre a liderança jovem. Como pontos favoráveis, destacam-se adaptabilidade, domínio tecnológico, inovação, valorização da diversidade, abertura ao *feedback* e busca por propósito. Em contrapartida, as principais limitações apontadas envolvem maturidade emocional, gestão de conflitos, tolerância à frustração, visão estratégica e competências interpessoais. A turma integral embasou-se em argumentos conceituais, enquanto a noturna utilizou vivências práticas. Conclui-se que a liderança da Geração Z não é um atributo estritamente geracional, mas depende do desenvolvimento de competências para atuar em ambientes complexos, orientando a formação de novos líderes.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Organizações contemporâneas. Júri Simulado. Competências.

Abstract

This study analyzes Administration students' perceptions at the Federal University of Uberlândia (UFU) regarding Generation Z's ability to lead in contemporary organizations. Applied, qualitative, and descriptive, the research combined a literature review with non-participant observation of a Mock Trial in a People Management course, comparing full-time (less market experience) and evening students (higher workforce integration). Results show that professional experience shapes perceptions of young leadership. Favorable aspects include adaptability, technological fluency, innovation, commitment to diversity, openness to feedback, and purpose-driven work. Conversely, key limitations involve emotional maturity, conflict management, frustration tolerance, strategic vision, and interpersonal skills. Full-time students presented conceptual arguments, whereas evening students relied on practical experiences. The study concludes that Generation Z leadership is not solely a generational trait, but depends on developing competencies required for complex organizational environments, providing guidelines for preparing future leaders.

Keywords: Generation Z; leadership; contemporary organizations; Mock Trial; competencies.

1. Introdução

A inserção da Geração Z no contexto organizacional tem trazido novas discussões sobre comportamento no trabalho, expectativas em relação à carreira e formas de atuação nas organizações. Trata-se de uma geração que nasceu em um contexto marcado pela digitalização, pelo acesso rápido à informação e pela convivência cotidiana com tecnologias. Por essa razão, seus integrantes tendem a apresentar características que impactam diretamente sua relação com o trabalho, como maior familiaridade com recursos tecnológicos, busca por flexibilidade, valorização do propósito profissional, preferência por relações mais horizontais e abertura para mudanças. Em contrapartida, a literatura aponta desafios associados a essa geração, como questões relacionadas à maturidade emocional, à tolerância à frustração, à gestão de conflitos e à consolidação da experiência profissional.

Discutir a capacidade da Geração Z para exercer posições de liderança torna-se uma questão relevante. Se por um lado essa geração apresenta características compatíveis com um ambiente organizacional mais dinâmico, flexível e inovador, por outro a liderança continua exigindo competências humanas fundamentais, como empatia, escuta, equilíbrio emocional, habilidade de negociação e capacidade de conduzir equipes em situações complexas. Além disso, em meio a transformações tecnológicas cada vez mais intensas, reflete-se sobre como essas mudanças influenciam as exigências direcionadas aos futuros líderes, sem perder de vista que a liderança permanece centrada na condução de pessoas.

Diante disso, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: a Geração Z está preparada para assumir posições de liderança nas organizações contemporâneas? A partir dessa questão, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as percepções de estudantes de Administração acerca da capacidade da Geração Z para exercer a liderança nas organizações contemporâneas, relacionando os argumentos apresentados na dinâmica do Júri Simulado com a literatura sobre o tema. Como objetivos específicos, buscou-se identificar os argumentos favoráveis e contrários à liderança da Geração Z, compreender quais competências são consideradas essenciais para a liderança na percepção dos participantes, comparar as percepções das turmas do período integral e noturno e relacionar os resultados empíricos com os pressupostos teóricos encontrados na literatura.

A realização deste trabalho se justifica, em primeiro lugar, pela relevância teórica do tema. Embora existam pesquisas sobre liderança e sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, ainda são mais escassos os estudos que tratam especificamente da liderança dessa geração, especialmente em contextos organizacionais contemporâneos. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para ampliar a discussão sobre um tema ainda em consolidação na literatura.

Do ponto de vista prático, o estudo oferece contribuições para a área de Gestão de Pessoas, especialmente no tocante à formação e ao desenvolvimento de futuros líderes. Ao discutir potencialidades e desafios da Geração Z no exercício da liderança, a pesquisa auxilia organizações e instituições de ensino a estruturarem estratégias mais adequadas de preparação, acompanhamento e desenvolvimento desses jovens profissionais. Em termos sociais, o trabalho contribui para ampliar a compreensão das relações intergeracionais no ambiente organizacional, favorecendo uma leitura analítica e menos pautada em estereótipos sobre o papel da Geração Z nas organizações contemporâneas.

Este estudo ganha relevância por analisar essa discussão a partir da percepção dos próprios jovens pertencentes à Geração Z, por meio da observação de uma

dinâmica acadêmica realizada com estudantes do curso de Administração. Assim, ao articular o debate empírico com a literatura da área, a pesquisa busca compreender como esses estudantes percebem a capacidade da Geração Z para liderar em um cenário de mudanças no trabalho e nas organizações.

Este artigo está organizado em cinco seções. Além desta introdução, a segunda seção contempla a fundamentação teórica, abrangendo as discussões sobre liderança organizacional, o perfil da Geração Z no trabalho e o estado da arte referente à liderança praticada por esses jovens. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos adotados na coleta e na análise dos dados qualitativos. A quarta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados empíricos extraídos do Júri Simulado. Por fim, a quinta seção reúne as conclusões da pesquisa, acompanhadas de suas implicações teóricas, contribuições práticas para a Gestão de Pessoas, limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

2. Fundamentação Teórica

Compreender a liderança da Geração Z nas organizações contemporâneas exige considerar as transformações econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e organizacionais que vêm modificando o mundo do trabalho. Essas mudanças afetam os processos e as estruturas das empresas, e redefinem as competências valorizadas e as formas de atuação esperadas de líderes e liderados. A liderança passa a ser compreendida para além da autoridade formal, envolvendo capacidades relacionadas à adaptação, à comunicação, à gestão de pessoas, à tomada de decisão e à condução de equipes em ambientes dinâmicos e complexos.

Paralelamente a essas mudanças, observa-se a inserção crescente da Geração Z nas organizações, trazendo novas expectativas em relação ao trabalho, à carreira, às relações hierárquicas e aos modelos de gestão. Por terem se desenvolvido em um contexto marcado pela digitalização, pelo acesso rápido à informação e pela convivência cotidiana com tecnologias, esses jovens apresentam características que impactam sua forma de trabalhar e compreender o exercício da liderança. Demonstram familiaridade tecnológica, busca por flexibilidade, propósito e abertura à mudança, enfrentando simultaneamente desafios ligados à maturidade emocional, à gestão de conflitos e à consolidação da experiência profissional.

Diante disso, este referencial teórico organiza-se em dois eixos centrais. Inicialmente, apresenta-se o perfil da Geração Z no contexto profissional, com destaque para seus valores, expectativas e formas de atuação no trabalho. Em seguida, articula-se a discussão sobre liderança e Geração Z para analisar os potenciais e os desafios da liderança exercida por integrantes dessa geração nas organizações contemporâneas.

2.1 Geração Z no mercado de trabalho

A compreensão da Geração Z no mercado de trabalho exige o reconhecimento de que cada geração é marcada por experiências históricas, sociais e tecnológicas específicas, que influenciam seus comportamentos, valores e formas de atuação. As gerações apresentam peculiaridades que as tornam distintas entre si, o que repercute na maneira como seus integrantes se relacionam com o trabalho e com as organizações (Antunes, 2025).

A Geração Z caracteriza-se por ter nascido em um contexto marcado pela digitalização, pelo acesso constante à informação e pela convivência cotidiana com tecnologias. Por esse motivo, seus integrantes tendem a apresentar facilidade no uso de recursos digitais, habilidade para lidar com múltiplas atividades e maior

familiaridade com ambientes dinâmicos e inovadores (Silva; Guedes Junior, 2024; Antunes, 2025). Ao mesmo tempo, essa conexão com o universo tecnológico traz desafios, especialmente porque a realização simultânea de várias atividades pode comprometer a concentração e o foco desses jovens (Silva; Guedes Junior, 2024).

No ambiente organizacional, a entrada da Geração Z representa uma mudança estrutural, pois esses jovens chegam ao mercado com expectativas diferentes das gerações anteriores. Em geral, valorizam flexibilidade, autonomia e qualidade de vida, além de desejarem construir trajetórias profissionais não necessariamente limitadas a estruturas rígidas ou a carreiras lineares dentro de uma única organização (Dias; Santos; Souza, 2023).

Os profissionais da Geração Z buscam alinhamento entre seus valores pessoais e os das organizações em que atuam. É relevante para esses jovens trabalhar em ambientes abertos ao diálogo, que valorizem suas ideias e ofereçam atividades com propósito e significado social (Ceribeli et al., 2023). Empresas com culturas excessivamente tradicionais e resistentes à mudança enfrentam dificuldades para atrair, engajar e reter esses profissionais, uma vez que a incompatibilidade entre valores organizacionais e expectativas individuais afeta o entusiasmo e o comprometimento dos trabalhadores (Silva; Guedes Junior, 2023).

A literatura aponta que a Geração Z valoriza o reconhecimento, as oportunidades de crescimento e a justiça nos sistemas de recompensa. Esses jovens esperam que seu esforço seja recompensado de forma justa, tanto financeiramente quanto por meio de reconhecimento, benefícios e perspectivas concretas de desenvolvimento profissional (Dias; Santos; Souza, 2023; Ceribeli et al., 2023). Remuneração estratégica, comunicação efetiva, valorização salarial e oportunidades de progressão na carreira tornam-se determinantes para sua motivação e permanência nas organizações (Ceribeli et al., 2023).

A Geração Z busca trabalhos desafiadores, dinâmicos e com variedade de atividades. A realização de tarefas repetitivas e pouco estimulantes reduz seu engajamento, ao passo que contextos com desafios, aprendizado e reconhecimento imediato favorecem sua motivação e desempenho (Antunes, 2025; Dias; Santos; Souza, 2023). Isso se relaciona ao perfil mais acelerado desses jovens, que buscam ambientes capazes de acompanhar seu raciocínio rápido, sua criatividade e sua necessidade de desenvolvimento contínuo.

Outra característica refere-se à busca por impacto e participação significativa no trabalho. A Geração Z demonstra resistência em ser tratada como um número dentro da organização, preferindo espaços nos quais perceba a relevância de sua contribuição e o sentido de sua atuação profissional (Antunes, 2025). Tal aspecto reforça a necessidade de que as empresas comuniquem o papel de cada colaborador, estimulem a participação e criem condições para que esses jovens se sintam parte dos resultados organizacionais.

Ao mesmo tempo em que valorizam autonomia e flexibilidade, os profissionais da Geração Z demonstram ambição e desejo de crescimento. Muitos almejam construir carreiras estáveis, obter reconhecimento no mercado e alcançar posições de destaque nas organizações, inclusive em funções de liderança (Antunes, 2025). Essa busca por ascensão profissional ocorre associada a demandas como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, segurança financeira, realização e qualidade de vida. Para essa geração, o sucesso profissional envolve uma combinação entre desenvolvimento, bem-estar e propósito (Ceribeli et al., 2023).

Nas relações interpessoais, embora a Geração Z seja associada à comunicação digital, estudos apontam que os jovens valorizam interações diretas,

incluindo conversas presenciais ou síncronas mediadas por tecnologias, como chamadas de vídeo (Antunes, 2025). A comunicação nesse contexto permanece como fator importante para alinhamento, confiança e desempenho.

A Geração Z representa vantagem competitiva para as organizações por sua familiaridade com a inovação, criatividade e capacidade de propor soluções para problemas e formatos tradicionais de trabalho (Dias; Santos; Souza, 2023; Antunes, 2025). Compreender seus valores, expectativas e formas de atuação torna-se fundamental para que as empresas desenvolvam estratégias eficazes de atração, motivação e retenção desses profissionais. A presença da Geração Z no mercado impulsiona transformações nas relações laborais e exige das organizações maior abertura para mudanças culturais, gerenciais e estruturais.

2.2 Liderança da Geração Z

A liderança da Geração Z constitui um tema em consolidação na literatura. Embora existam estudos sobre liderança nas organizações e sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, ainda são escassas as produções que abordam especificamente o exercício da liderança por integrantes dessa geração (Dias; Santos; Souza, 2023; Link, 2025).

A Geração Z apresenta características que favorecem o exercício da liderança em contextos organizacionais contemporâneos, como a valorização da diversidade, da flexibilidade, das relações sociais e de ambientes profissionais alinhados às expectativas dos jovens (Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020). Esses jovens tendem a se aproximar de modelos de liderança menos rígidos, mais participativos e mais sensíveis às transformações do mundo do trabalho.

A literatura indica que a Geração Z valoriza o reconhecimento, o desenvolvimento de competências, as oportunidades de crescimento e a estabilidade profissional (Maloni; Hiatt; Campbell, 2019). Esses aspectos influenciam as expectativas desses jovens em relação ao trabalho e ao desenvolvimento de suas carreiras.

A liderança da Geração Z envolve desafios. Link (2025) aponta dificuldades relacionadas à dispersão, à necessidade de maior tempo de adaptação, ao fortalecimento da maturidade emocional e ao desenvolvimento de competências interpessoais complexas, como gestão de conflitos, resiliência e visão de longo prazo. A menor experiência profissional, comum a jovens em início de carreira, impacta a consolidação de habilidades necessárias ao exercício da liderança em contextos de maior pressão e responsabilidade.

A familiaridade tecnológica não é suficiente para caracterizar uma liderança eficaz. Liderar envolve acompanhar mudanças e utilizar ferramentas com agilidade, assim como mobilizar pessoas, construir confiança, administrar tensões e conduzir equipes em direção a objetivos comuns. A liderança da Geração Z situa-se na interseção entre competências valorizadas no presente, como inovação, adaptabilidade e repertório tecnológico, e desafios ligados à consolidação de competências humanas e relacionais indispensáveis à condução de pessoas.

Link (2025), ao estudar estilos gerenciais de jovens gerentes da Geração Z, identificou predominância de estilos voltados ao relacionamento e ao fator situacional, sugerindo que esses líderes valorizam relações interpessoais e adaptação ao contexto. A liderança da Geração Z exige análise focada na relação entre características dessa geração e o desenvolvimento de competências gerenciais.

A liderança não se define pela idade ou pelo pertencimento geracional, tratando-se de um processo contínuo de formação, amadurecimento e

desenvolvimento de competências. As características associadas à Geração Z representam tanto potencialidades quanto desafios para o exercício da liderança, justificando a importância de estudos que articulem teoria e prática na análise desse fenômeno.

3. Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, caráter descritivo e natureza aplicada. A abordagem qualitativa busca compreender fenômenos sociais a partir dos significados e das interpretações construídos pelos sujeitos em determinado contexto (Creswell; Poth, 2024; Denzin; Lincoln, 2018). Sua adoção decorre do interesse em analisar as percepções, os argumentos e os sentidos atribuídos pelos estudantes à capacidade de liderança da Geração Z nas organizações contemporâneas. O caráter descritivo relaciona-se ao propósito de identificar e analisar características do fenômeno estudado, enquanto a natureza aplicada busca produzir conhecimentos que possam contribuir para a formação e o desenvolvimento de futuros líderes (Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013).

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e produções relacionadas à liderança, à Geração Z e às mudanças no ambiente organizacional. A pesquisa bibliográfica permitiu conhecer as produções existentes sobre o tema, identificar lacunas e fundamentar teoricamente a análise (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2022). Essa etapa ofereceu base para o exame dos dados obtidos posteriormente e possibilitou identificar que, embora existam pesquisas sobre liderança e sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, ainda são limitadas as produções que tratam de forma específica da liderança exercida por integrantes dessa geração.

Em um segundo momento, recorreu-se à observação direta não participante de uma atividade acadêmica realizada na disciplina Gestão de Pessoas II, do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, nas turmas do período integral e do período noturno. A atividade foi desenvolvida por meio da metodologia ativa do Júri Simulado, cujo tema central foi “A Geração Z está preparada para liderar na era da Inteligência Artificial?”. A dinâmica foi organizada em grupos de acusação, defesa, testemunhas e jurados, permitindo a apresentação de argumentos favoráveis e contrários à capacidade de liderança da Geração Z, bem como a construção de pontos de vista variados sobre o tema. O Júri Simulado estimula o protagonismo dos estudantes, a argumentação, o pensamento crítico e a aprendizagem colaborativa (Bacich; Moran, 2018).

A pesquisadora participou da atividade na condição de observadora não participante, sem interferir nas discussões ou no andamento da dinâmica, restringindo-se ao acompanhamento das falas e ao registro das manifestações dos estudantes. Na observação não participante, o pesquisador acompanha os acontecimentos sem interferir na situação observada, registrando as manifestações de forma sistemática (Marconi; Lakatos, 2022). O material analisado foi composto pelas transcrições dos debates realizados nas duas turmas, obtidas a partir de gravações em áudio, bem como por registros de observação produzidos durante a atividade. A escolha por incluir as duas turmas visou ampliar a compreensão do fenômeno, considerando que a turma do período integral, num total de 23 alunos, era formada, em sua maioria, por estudantes com pouca ou nenhuma experiência profissional, enquanto a turma do período noturno, num total de 57 alunos, era composta predominantemente por estudantes já inseridos no mercado de trabalho.

Para examinar os dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temática com base em Bardin (2016), desenvolvida em três momentos: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. Na pré-análise, foram realizadas leituras sucessivas das transcrições e dos registros de observação, com a finalidade de identificar ideias recorrentes, argumentos predominantes e aspectos convergentes e divergentes entre as turmas. Esse momento possibilitou a aproximação inicial com o corpus da pesquisa e a organização do material.

Na etapa de exploração do material, realizou-se a codificação e o agrupamento dos conteúdos em categorias temáticas emergentes. Essas categorias foram construídas indutivamente a partir dos discursos dos participantes. Esse procedimento permite que os significados emerjam do material analisado, reduzindo a imposição de categorias preconcebidas (Flick, 2023). Entre os eixos identificados, destacaram-se: competências tecnológicas e familiaridade com a inteligência artificial; maturidade emocional e experiência profissional; competências interpessoais e soft skills; adaptabilidade e inovação; comunicação e gestão de conflitos; propósito; diversidade e inclusão; e influência das relações geracionais sobre a liderança.

Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados e sua interpretação, promovendo um diálogo entre os argumentos apresentados pelos estudantes e os pressupostos teóricos. Procurou-se verificar em que medida as percepções manifestadas no Júri Simulado confirmam, ampliam ou se distanciam das evidências encontradas na literatura. A articulação entre as transcrições dos debates e os registros de observação ampliou a compreensão do fenômeno e conferiu consistência à análise, uma vez que o uso de diferentes fontes de evidência favorece a robustez analítica em pesquisas qualitativas (Yin, 2016). A metodologia permitiu relacionar os dados empíricos aos pressupostos teóricos e compreender a liderança da Geração Z a partir da perspectiva dos próprios sujeitos pertencentes a essa geração.

4. Análise e Discussão dos Resultados

O debate foi realizado em duas turmas da disciplina Gestão de Pessoas II, do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, sendo uma do período integral e outra do período noturno. Em ambas, predominavam estudantes pertencentes à Geração Z, o que torna a discussão pertinente para os objetivos deste estudo. A diferença entre os perfis das duas turmas é elemento relevante para a interpretação dos resultados. Enquanto a turma integral tendeu a construir uma discussão teórica e projetiva, a turma noturna apresentou maior proximidade com situações práticas de liderança. As falas produzidas revelam que a percepção sobre a liderança da Geração Z não é homogênea, sendo influenciada pelo nível de experiência profissional dos participantes e pelo contato direto com a realidade organizacional.

4.1 Argumentos favoráveis à liderança da Geração Z

Entre os argumentos favoráveis à liderança da Geração Z, destacou-se a competência tecnológica. Nas duas turmas, apareceu com força a ideia de que os jovens dessa geração cresceram em um ambiente digitalizado e apresentam maior familiaridade com tecnologias, plataformas digitais e ferramentas corporativas. A defesa sustentou que essa característica representa vantagem estratégica, pois amplia a capacidade de adaptação e favorece processos de inovação. Essa percepção é compatível com a familiaridade tecnológica atribuída à Geração Z no mercado de trabalho (Catho Comunicações, 2021).

Outro aspecto foi a adaptabilidade. Os participantes que defenderam a prontidão da Geração Z destacaram que essa geração cresceu em meio a mudanças aceleradas e responde com rapidez a novos desafios. Esse argumento apareceu com ênfase na turma noturna, na qual os estudantes relacionaram essa capacidade à experiência concreta de trabalho em ambientes marcados por mudanças de processos, exigências do mercado e necessidade de respostas rápidas. A adaptabilidade foi apresentada como competência em destaque para a liderança contemporânea, dialogando com a literatura ao apontar que a Geração Z possui facilidade para lidar com cenários instáveis e dinâmicos (Link, 2025).

A associação entre liderança da Geração Z e inovação organizacional foi recorrente. Os discursos favoráveis sustentaram que esses jovens tendem a questionar práticas burocráticas, propor melhorias em processos e buscar soluções eficientes para problemas antigos. Na turma integral, esse argumento apareceu de forma conceitual, como sinal de modernização das organizações. Na turma noturna, foi ilustrado por relatos concretos de experiências em empresas, em que jovens sugeriram mudanças, integração de sistemas e novos fluxos de trabalho. Essa valorização da inovação aproxima-se da compreensão de que a Geração Z pode representar um diferencial competitivo para organizações que buscam renovação de seus modelos de gestão (Dias; Santos; Souza, 2023).

A cultura do feedback contínuo também surgiu como argumento favorável. Na defesa, destacou-se a ideia de que a Geração Z valoriza relações de trabalho abertas, com comunicação frequente, trocas imediatas e avaliações menos rígidas e espaçadas. Esse aspecto foi apresentado como contribuição positiva para o clima organizacional, pois favorece a aprendizagem, a correção de falhas e a proximidade entre líderes e liderados. Esse argumento dialoga com os valores profissionais identificados por Maloni, Hiatt e Campbell (2019), especialmente o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento.

A diversidade e a inclusão constituíram outro eixo importante. Os participantes favoráveis afirmaram que essa geração tende a ser aberta ao diálogo, às diferenças e à pluralidade de perspectivas. A defesa associou essa postura à construção de ambientes colaborativos, criativos e preparados para lidar com diferentes públicos e demandas. Esse ponto reforça o entendimento de que a liderança da Geração Z liga-se a modelos participativos e atentos à diversidade, como apontado por autores que relacionam essa geração a maior sensibilidade para temas sociais e postura aberta a diferentes formas de pensar e trabalhar (Pandita, 2022).

A busca por propósito e significado no trabalho apareceu com destaque. Os estudantes sustentaram que a Geração Z não se movimenta apenas por estabilidade ou permanência em uma empresa, mas pela identificação com valores, possibilidades de crescimento e sentido na atividade profissional. Essa característica foi apresentada como diferencial positivo para a liderança, visto que líderes orientados por propósito tendem a engajar suas equipes e a promover ambientes alinhados com valores contemporâneos. Tal percepção encontra respaldo em estudos que mostram que a Geração Z valoriza autonomia, alinhamento entre valores pessoais e organizacionais e busca por significado no trabalho (Ceribeli et al., 2023; Link, 2025).

Os argumentos favoráveis concentraram-se em competências como familiaridade tecnológica, adaptabilidade, inovação, abertura à diversidade, valorização do feedback e busca por propósito. Esses elementos sugerem que, para os participantes, a Geração Z possui características compatíveis com as exigências de um contexto organizacional dinâmico e conectado às transformações do trabalho.

4.2 Argumentos contrários à liderança da Geração Z

Os argumentos contrários à liderança da Geração Z enfatizaram a falta de maturidade emocional. Sobretudo na turma noturna, a acusação sustentou que liderar exige domínio técnico, capacidade de enfrentar pressões, tomar decisões difíceis, lidar com críticas, administrar frustrações e manter equilíbrio em contextos complexos. A percepção foi a de que muitos jovens da Geração Z encontram-se em processo de amadurecimento profissional e emocional, o que compromete sua prontidão para ocupar posições de liderança. Esse argumento se aproxima da literatura que identifica como desafio o fortalecimento de competências socioemocionais entre integrantes dessa geração (Link, 2025). Relacionada a esse ponto, apareceu a baixa tolerância à frustração. Os debates mostraram a percepção de que a Geração Z enfrenta dificuldades ao lidar com negativas, críticas e processos de construção lentos. Na turma noturna, esse aspecto foi sustentado por relatos sobre líderes jovens que demonstraram ansiedade diante de pressões externas, insegurança em conflitos e dificuldade para manter postura resolutiva diante de clientes ou superiores. Na turma integral, a ideia apareceu vinculada ao imediatismo e à cultura de respostas rápidas.

A dificuldade na gestão de conflitos foi outro argumento relevante. Os participantes da acusação insistiram que liderar envolve conduzir conversas difíceis, enfrentar tensões, corrigir comportamentos inadequados e tomar decisões impopulares. Nas falas, surgiu a percepção de que a Geração Z pode apresentar desconforto diante dessas situações, especialmente quando exigem enfrentamento direto, firmeza e sustentação emocional. Essa discussão foi marcante no debate noturno, no qual surgiram exemplos práticos relacionados à condução de conflitos com clientes, liderados e equipes.

A busca por resultados imediatos apareceu como ponto de crítica. A acusação associou a Geração Z a uma cultura de rapidez, praticidade e expectativa de respostas instantâneas, o que entra em choque com a necessidade de visão de longo prazo exigida pela liderança. Liderar demanda paciência, planejamento, continuidade e construção sustentada de resultados, ao passo que o imediatismo pode fragilizar esse processo. Esse argumento reforça a ideia de que o exercício da liderança depende não apenas de agilidade, mas de perseverança e acompanhamento de processos complexos ao longo do tempo.

Ainda que a acusação tenha reconhecido a importância da tecnologia e o domínio técnico da Geração Z, o argumento central foi que o excesso de confiança em ferramentas digitais não garante capacidade de liderar pessoas. A crítica voltou-se à possibilidade de a tecnologia substituir aspectos humanos fundamentais, como escuta, empatia, presença e construção de vínculos. Nos debates, sobressaiu a ideia de que liderar é uma atividade essencialmente humana, devendo a tecnologia funcionar como apoio às capacidades relacionais.

A fragilidade das relações interpessoais fechou o conjunto de críticas. Na acusação, apontou-se que a digitalização excessiva das interações de trabalho prejudica a convivência, a escuta ativa, a leitura de emoções e a construção de confiança entre líder e equipe. Quando a liderança se apoia excessivamente em mensagens e interações rápidas, pode haver enfraquecimento das relações humanas. Tal crítica se conecta à discussão na literatura de que a facilidade tecnológica não elimina a necessidade de desenvolver competências interpessoais densas para o exercício da liderança.

Os argumentos contrários concentraram-se na maturidade emocional, tolerância à frustração, gestão de conflitos, visão de longo prazo, uso excessivo da tecnologia e fragilidade relacional. Esses aspectos revelam que, para os participantes,

o limite central não está no potencial da geração, mas no fato de que parte das competências necessárias à liderança depende de maior experiência e amadurecimento.

4.3 Competências humanas versus competências tecnológicas na liderança

Um dos eixos relevantes do debate foi a tensão entre competências humanas e competências tecnológicas na liderança. Ao longo das falas, evidenciou-se que a discussão não se limitou a averiguar se a Geração Z domina a tecnologia, mas se esse domínio é suficiente para caracterizar um líder preparado para o contexto organizacional atual.

Nos argumentos favoráveis, a competência tecnológica foi apresentada como vantagem estratégica. A Geração Z foi associada à agilidade, à familiaridade com ferramentas digitais, à rapidez no acesso à informação e à facilidade para lidar com inteligência artificial e transformação digital. Sob essa ótica, essas competências seriam indispensáveis para organizações em cenários dinâmicos, competitivos e mediados pela tecnologia. A tecnologia apareceu como recurso capaz de ampliar a capacidade decisória, reduzir burocracias, otimizar processos e favorecer a inovação.

Nos argumentos contrários, destacou-se que as competências humanas permanecem centrais para a liderança. Empatia, inteligência emocional, escuta, comunicação interpessoal, gestão de conflitos e construção de confiança foram apontadas como dimensões indispensáveis para conduzir pessoas e equipes. O domínio tecnológico foi reconhecido como importante, porém insuficiente se desacompanhado de maturidade emocional e habilidades relacionais.

Esse tensionamento entre hard skills e soft skills atravessou os debates. Os estudantes chegaram à formulação implícita de que a liderança contemporânea não pode ser reduzida nem a um perfil puramente técnico, nem a um perfil puramente relacional. O Júri Simulado revelou a necessidade de integração entre essas dimensões. A tecnologia foi reconhecida como ferramenta relevante, mas não como substituta da liderança. Liderar exige combinar repertório técnico e adaptabilidade com habilidades humanas capazes de sustentar relações, decisões e resultados em contextos complexos.

Essa leitura encontra apoio no referencial teórico, que aponta que o exercício da liderança depende da articulação entre capacidades estratégicas, interpessoais e situacionais. No caso da Geração Z, o debate indicou que a familiaridade com o universo digital representa vantagem competitiva, mas mostrou que os estudantes reconhecem que as soft skills continuam ocupando lugar central na legitimidade da liderança. A liderança, na percepção dos participantes, deve ser entendida como combinação entre competências tecnológicas e humanas, sendo estas últimas decisivas para a condução efetiva de pessoas.

4.4 Comparação entre as turmas dos períodos integral e noturno

A comparação entre as turmas dos períodos integral e noturno revelou diferenças no modo como a liderança da Geração Z foi discutida. Embora ambas tenham trabalhado o mesmo tema e mobilizado argumentos semelhantes em alguns pontos, a forma de elaboração das ideias variou em função do perfil dos estudantes.

Na turma integral, a argumentação apresentou caráter mais conceitual, generalista e projetivo. Como a maioria dos estudantes não possuía vivência consolidada no mercado de trabalho, os argumentos foram construídos a partir de percepções teóricas, observações amplas sobre a geração e interpretações sobre o funcionamento das organizações. A construção das posições esteve ancorada em hipóteses e formulações abstratas.

Na turma noturna, o debate foi marcado por exemplos reais, vivências profissionais e relatos de situações organizacionais concretas. Os estudantes mobilizaram experiências relacionadas a clientes, conflitos, gestão de equipes, demissões, rotatividade, pressão por resultados e relacionamento com gestores. Essa densidade prática tornou os argumentos mais específicos e contextualizados, especialmente nos pontos referentes à maturidade emocional, à gestão de conflitos e à diferença entre dominar tecnologia e conduzir pessoas.

Outra diferença foi a forma como a experiência apareceu como critério de avaliação da liderança. Enquanto a turma integral tratou a experiência de maneira abstrata, como requisito necessário para o amadurecimento, a turma noturna apresentou a experiência como um elemento concreto, vinculado a casos específicos de liderança bem-sucedida ou malsucedida. O grupo noturno deslocou a discussão do plano das características geracionais para o plano das consequências práticas do exercício da liderança.

Essa diferença de ênfase contribui para compreender que a percepção sobre a liderança da Geração Z é influenciada pelo lugar social e profissional dos sujeitos que a avaliam. Estudantes com menor inserção no mercado formulam o problema em termos mais amplos, ao passo que aqueles já inseridos em contextos organizacionais analisam a questão a partir de situações vividas. O debate sobre liderança geracional é influenciado pela idade dos participantes e pelo tipo de experiência concreta que possuem com o mundo do trabalho.

4.5 A liderança é uma questão geracional ou uma questão de competências?

A partir da análise conjunta dos debates, um dos achados deste estudo foi a percepção de que a liderança não pode ser reduzida a uma questão exclusivamente geracional. Embora o tema do Júri Simulado tenha sido construído em torno da Geração Z, os argumentos produzidos pelos estudantes apontaram para uma conclusão mais ampla, onde as potencialidades e dificuldades discutidas podem estar presentes em diferentes gerações e dizem respeito ao desenvolvimento de competências. Em diversos momentos, apareceu a ideia de que a idade não determina, por si só, a capacidade de liderar. Esse ponto foi reforçado pela defesa e apareceu na acusação, que reconheceu o potencial da Geração Z, sustentando que muitos jovens ainda estão em processo de amadurecimento. A diferença central não parece estar entre gerações aptas ou inaptas para liderar, mas entre sujeitos mais ou menos preparados para exercer competências exigidas pela liderança.

Essa formulação desloca o debate de estereótipos geracionais para uma compreensão abrangente do fenômeno. Ao invés de afirmar que a Geração Z lidera melhor por ser tecnológica ou pior por ser imediatista, os estudantes chegaram à noção de que liderar depende de capacidades construídas ao longo da trajetória profissional. Entre essas capacidades, destacaram-se maturidade emocional, comunicação, gestão de conflitos, adaptabilidade, domínio técnico, escuta, visão de longo prazo e tomada de decisão. Os dados empíricos dialogam com o referencial teórico ao indicar que as características da Geração Z representam potencialidades e desafios, mas que o fator decisivo continua sendo o desenvolvimento efetivo de competências de liderança. Mais do que perguntar se a Geração Z está pronta para liderar, a análise conduz a examinar em que medida os integrantes dessa geração conseguem transformar características geracionais em competências aplicáveis à condução de pessoas e organizações.

Liderança, na percepção dos estudantes, não se define pelo pertencimento geracional, mas pela capacidade de articular competências técnicas, humanas e

situacionais. A geração influencia repertórios, valores e formas de atuar, mas não determina, isoladamente, a legitimidade ou a eficácia da liderança.

4.6 Síntese das categorias emergentes

A fim de proporcionar uma visão panorâmica dos achados desta pesquisa, apresenta-se, no Quadro 1, a síntese das categorias indutivas emergentes da análise de conteúdo dos debates. O mapeamento confronta as evidências empíricas registradas nas manifestações dos estudantes com os pressupostos teóricos que fundamentam a literatura sobre liderança e comportamento geracional.

Quadro 1 – Articulação entre categorias emergentes, evidências empíricas e literatura

Categorias	Evidências encontradas no Júri Simulado	Relação com a literatura (Referencial Teórico)
Competências tecnológicas	Familiaridade nativa com ferramentas digitais, plataformas de Inteligência Artificial e automação de processos. Defendida como uma grande vantagem estratégica da Geração Z para otimizar rotinas e liderar a transformação digital nas empresas.	Alinha-se aos conceitos de que a Geração Z cresceu imersa na digitalização, possuindo agilidade e domínio natural de recursos digitais em ambientes dinâmicos (Silva; Guedes Junior, 2024).
Soft skills	Apontadas como o principa fator de sustentação da legitimidade do líder. O debate indicou que o domínio puramente técnico de ferramentas digitais se torna obsoleto e insuficiente se o gestor não desenvolver competências humanas.	Confirma a perspectiva de que liderar vai além de orientar tarefas, exigindo sensibilidade para mobilizar, engajar e construe confiança interpessoal (Gimenes et al., 2019).
Adaptabilidade	Capacidade acentuada de responder com rapidez a mudanças organizacionais e cenários instáveis. Evidência muito forte na turma noturna, associada à prática de flexibilização de fluxos de trabalho diante das demandas do mercado.	Corrobora as abordagens sobre o perfil acelerado e maleável da Geração Z, bem como as premissas da liderança situacional/contingencial em ambientes mutáveis (Link, 2025; Costa et al., 2020).
Inteligência emocional	Apontada pela acusação como uma das maiores carências dos jovens líderes. Manifesta-se na dificuldade de separar questões pessoais de profissionais e no desafio de manter o equilíbrio sob forte pressão corporativa por metas.	Associa-se aos alertas da literatura sobre a necessidade de o líder possuir robustez e equilíbrio psicológico para evitar que o ambiente se torn conflituos ou desmotivado (Ferreira; Martins; Santos, 2021).
Comunicação	Valorização de interações mais horizontais e feedbacks contínuos e imediatos. Contudo, há o risco de enfraquecimento relacional pelo uso excessivo de canais digitais (mensagens e e-mails) em detrimento do contato presencial.	Relaciona-se às evidências de que, embora familiarizados com os meios digitais, os jovens da Geração Z valoriza interações diretas e síncronas no ambiente de trabalho, importantes para o alinhamento e a construção de confiança (Antunes, 2025).
Gestão de conflitos	Percepção de que os jovens da Geração Z demonstram desconforto, esquiva ou insegurança ao conduzir conversas difíceis, aplicar correções de conduta em subordinados ou gerenciar tensões com clientes.	Valida as constatações teóricas que indicam que a mediação de conflitos e a resiliência em momentos de crise são habilidades interpessoais complexas que desafiam essa nova geração (Link, 2025).
Propósito	A busca por significado no trabalho foi posta como um motor para liderar. Líderes orientados por valores e propósitos claros	Encontra respaldo nos estudos que revelam que, para estes jovens, o emprego deixa de ser uma mera

	tenderiam a criar ambientes de trabalho mais estimulantes e autênticos para as equipes.	obrigação financeira e passa a demandar forte alinhamento de valores com cultura organizacional (Ceribeli et al., 2023).
Diversidade	Forte defesa de uma liderança inclusiva, aberta à pluralidade de ideias, gêneros e origens. Argumentou-se que essa mentalidade favorece a criatividade coletiva e democratiza as decisões organizacionais.	Adere à conceituação de que a Geração Z possui maior abertura natural ao diálogo social e à quebra de barreiras hierárquicas rígidas em prol de ecossistemas corporativos mais colaborativos (Pandita, 2022).
Maturidade emocional	Identificada como uma lacuna atrelada à baixa tolerância à frustração e ao imediatismo. Jovens líderes demonstrariam forte ansiedade quando os resultados de processos lentos ou de longo prazo demoram a se consolidar.	Reflete as observações teóricas sobre a necessidade de tempo de maturação, ganho de repertório prático e desenvolvimento da paciência estratégica exigida pelo papel de alta responsabilidade de um líder (Link, 2025).
Competências de liderança	Conclusão consensual implícita de que liderar não é uma exclusividade etária. Trata-se da capacidade integrada de conjugar conhecimentos de processos técnicos corporativos com a sensibilidade de gerir e inspirar o elemento humano.	Consonante com a visão clássica e contemporânea de que a liderança eficaz é um fenômeno contingencial e social contínuo, pautado pelo desenvolvimento mútuo e pela influência positiva (Robbins, 2002; Ferreira; Martins; Santos, 2021).

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

A síntese apresentada no Quadro 1 evidencia que a prontidão da Geração Z para o exercício da liderança não reside apenas no domínio técnico de ecossistemas digitais avançados ou de ferramentas de Inteligência Artificial, mas na capacidade de amadurecer e utilizar as soft skills na prática de gestão.

Embora os atributos geracionais desses jovens confiram vantagens em termos de inovação, adaptabilidade cultural e busca por propósitos, as vulnerabilidades identificadas, sobretudo referente à maturidade emocional, à mediação de conflitos corporativos e à resistência ao imediatismo, revelam lacunas que demandam tempo de experimentação prática e acúmulo de vivências.

As percepções obtidas por meio do Júri Simulado reiteram que a eficácia na condução de pessoas transcende barreiras etárias ou determinismos cronológicos. Legitimar-se como líder na era contemporânea configura-se como um processo contínuo de aprendizagem organizacional e de desenvolvimento de competências socioemocionais, no qual o fator tecnológico atua como catalisador de processos, sem substituir a sensibilidade humana e o equilíbrio relacional.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo analisar as percepções de estudantes de Administração acerca da capacidade da Geração Z para exercer a liderança nas organizações contemporâneas, por meio da articulação entre os argumentos apresentados na dinâmica do Júri Simulado e a literatura sobre o tema. A discussão sobre a liderança da Geração Z envolve potencialidades e desafios relacionados ao exercício da liderança no contexto organizacional atual.

Entre os principais resultados encontrados, observou-se que os estudantes atribuíram à Geração Z características favoráveis à liderança, como familiaridade tecnológica, adaptabilidade, abertura à inovação, valorização do feedback, sensibilidade à diversidade e busca por propósito no trabalho. Foram identificados argumentos contrários à sua prontidão para liderar, no que se refere à maturidade

emocional, à baixa tolerância à frustração, às dificuldades na gestão de conflitos, ao imediatismo e à fragilidade de competências interpessoais. A comparação entre as turmas do período integral e noturno revelou que as percepções sobre a liderança da Geração Z sofrem influência da experiência profissional dos participantes, visto que a turma integral apresentou argumentos teóricos e projetivos, enquanto a turma noturna mobilizou experiências concretas do ambiente organizacional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre liderança da Geração Z, tema que aparece de forma limitada na literatura. Ao articular referenciais sobre liderança nas organizações, Geração Z no mercado de trabalho e liderança da Geração Z com os dados produzidos no Júri Simulado, a pesquisa reforça a necessidade de aprofundar análises sobre a atuação dessa geração em posições de gestão. O trabalho evidencia que a liderança da Geração Z não deve ser compreendida apenas a partir de características geracionais, mas a partir do desenvolvimento de competências necessárias para a condução de pessoas em contextos organizacionais complexos.

No campo da Gestão de Pessoas, os resultados oferecem contribuições para a área. O estudo aponta para a importância de investir em programas de desenvolvimento de líderes voltados ao fortalecimento de competências socioemocionais e relacionais. Destacam-se como possibilidades práticas a implementação de estratégias de mentoria intergeracional, permitindo a troca entre profissionais de diferentes gerações, e a ampliação de ações de capacitação em soft skills, como comunicação, escuta, inteligência emocional, mediação de conflitos e tomada de decisão. Tais iniciativas contribuem para potencializar as qualidades da Geração Z, oferecendo suporte para o desenvolvimento de aspectos em amadurecimento.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em apenas uma instituição de ensino superior, o que restringe a ampliação dos resultados para outros contextos. A investigação foi construída a partir das percepções de estudantes de Administração, refletindo compreensões e experiências específicas desse público. Soma-se o caráter qualitativo da pesquisa, que não busca generalizações estatísticas, mas a compreensão aprofundada do fenômeno a partir das interpretações produzidas pelos participantes.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que comparem as percepções de estudantes e gestores acerca da liderança da Geração Z, bem como investigações voltadas à análise de jovens líderes já inseridos em organizações reais. Podem ser desenvolvidos estudos quantitativos que permitam verificar, em amostras amplas, a recorrência das percepções identificadas nesta pesquisa. Considerando que a Inteligência Artificial integra o contexto das transformações organizacionais, trabalhos futuros podem analisar seu impacto sobre os estilos de liderança e sobre as exigências direcionadas aos líderes nas organizações.

A liderança da Geração Z não deve ser entendida como uma condição automaticamente garantida, tampouco como uma limitação prévia associada à idade. Trata-se de um processo em construção no qual se articulam características geracionais, experiências profissionais e desenvolvimento de competências. A efetividade da liderança depende da capacidade de integrar competências tecnológicas, humanas e situacionais, respondendo às exigências das organizações contemporâneas.

Referências

ANTUNES, Fernanda De Pietro. **Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025.
BACICH, Lilian; MORAN, José (org.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.
BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
CATHO COMUNICAÇÕES. **Geração Z no mercado de trabalho: como atrair e reter esses talentos?** 18 maio 2021. Disponível em: https://paraempresas.catho.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 10 mar. 2026.
CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Milena Nonato; MACIEL, Gustavo Nunes; INÁCIO, Raoni de Oliveira. Valores da geração Z no trabalho. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 24, p. 609-626, jan./dez. 2023. DOI: 10.53706/gep.v.24.7648.
COSTA, Adriano Alves; DELFINO, Islania Andrade de Lira; KUBO, Edson Keyso de Miranda; PEREIRA, Alexandre Wállace Ramos. Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2020.
CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2024.
DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
DIAS, Jorge Edivan da Silva; SANTOS, Nycolle Oliveira Souza; SOUZA, Francisco Fernandes da Costa. A geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 81–90, mar. 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i3.8702.
FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 12, n. 1, p. 26–49, 2021. DOI: 10.4322/2176-6509.2022.016.
FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 7. ed. London: Sage, 2023.
GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
GIMENES, Antonia Maria; DEL CIEL, Silvia Regina Martini; SANTOS, Priscila dos; KROKOSZ, Tatiane. **A importância da liderança nas organizações**. Londrina: Instituto de Ensino Superior de Londrina, 2019.
LINK, Bruna Drescher. **Liderança da geração Z: um estudo dos estilos gerenciais de jovens gerentes**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Sêca, 2025.
MALONI, Michael; HIATT, Mark S.; CAMPBELL, Stacy. Understanding the work values of Gen Z business students. **The International Journal of Management Education**, v. 17, n. 3, art. 100320, 2019. DOI: 10.1016/j.ijme.2019.100320.
MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
PANDITA, Deepika. Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. **International Journal of Innovation Science**, v. 14, n. 3-4, p. 556-569, 2022. DOI: 10.1108/IJIS-10-2020-0217.
PAULI, Jandir; GUADAGNIN, Alana; RUFFATTO, Juliane. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 22, n. 57, p. 8-21, ago. 2020. DOI: 10.5007/2175-8077.2020.e77243.
PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
SILVA, Clarice Carvalho; GUEDES JUNIOR, Eustáquio Ferreira. Geração Z: desafios da administração contemporânea dentro das organizações. In: ASSIS, Afonso Henrique Souza de (org.). **Administração em foco: recursos humanos e internacionalização de empresas**. v. 3. [S. l.]: Editora Manual, 2024. p. 54–61. DOI: 10.29327/5343350.
YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.