



**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Faculdade de  
Economia, Administração, Contábeis e Atuariais  
Departamento de Administração  
Área Epistemológica Gestão Estratégica e das Organizações**

**PEDRO BATISTA GOMES DA CRUZ**

**ESTILOS DE LIDERANÇA APLICADOS À GERAÇÃO Z:  
UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS  
CONTEMPORÂNEAS**

São Paulo  
2025

**PEDRO BATISTA GOMES DA CRUZ**

**ESTILOS DE LIDERANÇA APLICADOS À GERAÇÃO Z:  
UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS  
CONTEMPORÂNEAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel, no curso de administração de empresas.

São Paulo

2025

*Dedico este trabalho aos pais, irmãos e amores, que acreditaram em mim em meus momentos mais sombrios; sendo este, um último labor para a pontifícia, da qual dia após dia, me descobri mais filho, e dedico a todos um suspiro de esperança de fazer uma mudança positiva no mundo*

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo este trabalho como prova de que em meio a trancos sempre busquei honrar meus pais que dedicaram suas vidas e esforços a fazer de mim um homem íntegro, a meus irmãos que levantaram minha moral e serviram de exemplo em momentos de incerteza, e aos amores que viram em mim um homem que até então não havia sido.

Agradeço também aos professores que acreditam e lecionam despreconceituosamente e buscam o melhor que há em cada futura geração de gestores e gestoras.

## RESUMO

Da Cruz, Pedro Batista Gomes. **Estilos De Liderança Aplicados à Geração Z: uma Revisão Bibliométrica e Análise das Tendências Contemporâneas**

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar tendências de estilos de liderança eficazes para liderar a Geração Z. Justifica-se pela crescente inserção dessa geração no mercado de trabalho e pela inadequação percebida dos estilos de liderança tradicionais frente às características da Geração Z. Metodologicamente, realizou-se uma revisão bibliométrica de artigos publicados entre 2019 e 2025 em bases de dados internacionais, com análises de co-ocorrência e frequência para mapear os estilos predominantes. Os resultados evidenciaram a predominância de referências a estilos de liderança transformacional, servidora e democrática como os mais eficazes para liderar a Geração Z, enquanto se observou escassez de estudos e lacunas relativas aos estilos autocrático e situacional. Os achados sugerem a necessidade de formar líderes mais alinhados às expectativas dessa nova geração, implicando adaptações nas práticas organizacionais e nos currículos de formação gerencial, de modo a incorporar abordagens de liderança contemporâneas que atendam às demandas da Geração Z.

**Palavras-chave:** Geração Z; Estilos de liderança; Revisão bibliométrica; Engajamento organizacional; Liderança contemporânea.

## ABSTRACT

Da Cruz, Pedro Batista Gomes. **Leadership Styles Applied to Generation Z: A Bibliometric Review and Analysis of Contemporary Trends**

This study aims to identify and analyze trends in leadership styles effective for leading Generation Z. The research is justified by the growing presence of this cohort in the workforce and the apparent inadequacy of traditional leadership approaches in addressing the unique characteristics of Generation Z. Methodologically, the study entailed a bibliometric review of articles published between 2019 and 2025 in international databases, employing co-occurrence and frequency analyses to map prevailing leadership styles. The results revealed a predominance of transformational, servant, and democratic leadership styles as most effective for engaging Generation Z, whereas a relative scarcity of studies and notable gaps were found regarding autocratic and situational styles. These findings underscore the need to develop leaders more aligned with the expectations of this new generation, implying adaptations in organizational practices and management education curricula to incorporate contemporary leadership approaches that meet Generation Z's demands.

**Keywords:** Generation Z; Leadership styles; Bibliometric analysis; Organizational engagement; Contemporary leadership.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
2.1.1	Estilos Clássicos de Liderança (Autocrático, Democrático e Liberal) .....	18
2.1.2	Estilos Contemporâneos de Liderança (Coaching e Situacional) .....	20
2.1.3	Modelos de Liderança Baseados na Tomada de Decisão .....	22
2.1.4	Liderança na Era da Geração Z .....	15
2.1.4.1	<i>Determinantes das preferências de liderança</i> .....	15
2.1.4.2	<i>Reconfiguração estratégica da prática gerencial</i> .....	17
<b>2.2</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
2.2.1	Procedimentos de busca e critérios de seleção .....	18
2.2.2	Tratamento e análise dos dados .....	18
<b>2.3</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>19</b>
2.3.1	Relevância do Tema e Visão Geral dos Resultados .....	19
2.3.2	Evolução Anual da Produção (2015–2025) .....	23
2.3.3	Distribuição Temporal dos Estilos de Liderança .....	25
<b>3</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>SÍNTESE DOS ARTIGOS MAIS CITADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>PESQUISAS FUTURAS</b> .....	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança consolidou-se como um fator estratégico fundamental no ambiente de negócios contemporâneo, atuando como elemento crucial para o sucesso organizacional em cenários competitivos e dinâmicos (CHIAVENATO, 2005; GONÇALVES; MOTA, 2011). Em mercados caracterizados por mudanças tecnológicas aceleradas, globalização e diversidade cultural, a capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns tornou-se verdadeiro diferencial competitivo. Chiavenato (2005) salienta que o líder é eficaz apenas quando consegue alinhar os objetivos da equipe aos da organização, de modo que os seguidores percebam no líder um meio de alcançar também suas aspirações pessoais. Assim, a função de liderar extrapolou a dimensão operacional e tornou-se componente estratégico na definição de rumos e na adaptabilidade das empresas.

Nas últimas décadas, transformações culturais, tecnológicas e geracionais impactaram diretamente as práticas de liderança (GONÇALVES; MOTA, 2011). Modelos alicerçados em autoridade hierárquica e centralização decisória vêm cedendo espaço a abordagens mais colaborativas, participativas e inspiradoras, em que comunicação e motivação ocupam papel central (WENDLING, 2007). A literatura internacional corrobora essa transição: Bass e Riggio (2006) enfatizam o poder transformacional do líder em tempos de mudança, enquanto Avolio e Gardner (2005) defendem a autenticidade como atributo-chave para engajar colaboradores num contexto de transparência e ética organizacional. Nesse cenário, o líder contemporâneo é instado a atuar como mentor e facilitador, promovendo engajamento, desenvolvimento de talentos e um clima propício à inovação (TOP EMPLOYERS INSTITUTE, 2025).

Paralelamente, a Geração Z desponta como força emergente no mercado de trabalho, trazendo características próprias que desafiam estilos tradicionais de gestão (DIRIK, D.; AKTAN, A.; ATESCI, O., 2025; TEIXEIRA, 2024). Composta por nativos digitais nascidos a partir de 1995, essa geração valoriza autonomia, propósito, flexibilidade e feedback contínuo (TEIXEIRA, 2024; TOP EMPLOYERS INSTITUTE, 2025). Tais traços geracionais demandam uma reinvenção das práticas de liderança: abordagens centradas apenas em autoridade mostram-se pouco efetivas, ao passo que estilos servidor, coaching e transformacional, orientados ao desenvolvimento individual e à participação ativa, tendem a engajar melhor esses jovens profissionais

(AL AMIRI 2019; MANSOUR 2020; OGUNSOLA 2024; RUIZ-VÁZQUEZ 2024). Contudo, a evidência empírica recente aponta uma lacuna prática: poucos estudos traduzem essas recomendações teóricas em intervenções organizacionais robustas, o que sinaliza a necessidade de pesquisas aplicadas que conectem teoria e prática.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem por objetivo investigar, por meio de uma revisão bibliométrica e análise qualitativa integrada, quais estilos de liderança têm sido mais estudados, quais lacunas permanecem e quais práticas se mostram mais promissoras para engajar profissionais da Geração Z no período 2019-2025, transformando esses achados em recomendações aplicáveis a programas de desenvolvimento de líderes e políticas de gestão de talentos.

Serão mobilizados autores clássicos, como Chiavenato (2005) e Wendling (2007), e contribuições recentes ligadas à liderança coaching, situacional, servidora, transformacional e autêntica (GONÇALVES; MOTA, 2011; BASS; RIGGIO, 2006; AVOLIO; GARDNER, 2005; TEIXEIRA, 2024;). A metodologia adotada é de natureza teórico-descritiva, com recorte temporal de 2015 a 2025, período no qual a Geração Z ingressou de forma substantiva no mercado de trabalho. Esse recorte assegura atualidade e pertinência à análise.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REVISÃO DE LITERATURA**

Compreender os diferentes estilos de liderança no contexto organizacional contemporâneo é fundamental para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios em constante transformação. Nas últimas décadas, teorias e modelos de liderança evoluíram significativamente, refletindo mudanças culturais, tecnológicas e geracionais.

Hoje, as organizações contam com equipes diversificadas e multigeracionais, incluindo a emergente geração Z, o que exige dos líderes flexibilidade e sensibilidade para adaptar seu estilo de gestão às expectativas atuais. Nesse sentido, mapear os principais estilos de liderança – desde os modelos clássicos até abordagens contemporâneas – permite não apenas identificar as características de cada perfil de líder, mas também compreender como esses estilos influenciam a motivação, o desempenho e a inovação nas equipes. Conforme destaca Chiavenato (2005), a eficácia de um líder está intrinsecamente ligada à sua capacidade de influenciar

peças e direcionar esforços para o alcance dos objetivos organizacionais, adequando sua conduta ao contexto e às pessoas envolvidas.

Assim, a seguir são apresentados os principais estilos de liderança, agrupados em três grandes categorias – clássicos, contemporâneos e baseados na tomada de decisão – de modo a evidenciar suas características, vantagens e limitações no cenário organizacional atual.

Conforme sintetizado no Quadro 1 abaixo, esses estilos apresentam níveis distintos de participação, foco comportamental e adequação às expectativas da geração Z, o que reforça a importância de o líder escolher e adaptar sua abordagem de acordo com o contexto e o perfil de sua equipe. Na sequência, cada estilo será discutido em maior profundidade, com ênfase nas implicações práticas para a gestão de pessoas.

**Quadro 1.** Comparativo dos estilos de liderança.

<b>Categoria</b>	<b>Estilo (subestilo)</b>	<b>Características centrais</b>	<b>Vantagens / Aplicações típicas</b>	<b>Limitações principais</b>	<b>Adequação Geração Z*</b>
Clássico	Autocrático	Decisão centralizada, controle rígido, comunicação unidirecional	Alta rapidez em crises; disciplina	Desmotiva criatividade, inibe feedback	↓↓
	Democrático	Participação ativa, diálogo, valorização da equipe	Inovação, coesão, clima saudável	Processo decisório mais lento	↑↑
	Liberal ( <i>laissez-faire</i> )	Autonomia total, mínima intervenção	Estimula autonomia de especialistas	Risco de desagregação e falta de foco	↔
Contemporâneo	Coaching	Feedback contínuo, mentoria, foco em desenvolvimento	Engaja, acelera aprendizado, retém talentos	Requer tempo e habilidades interpessoais avançadas	↑↑
	Situacional	Adapta estilo à maturidade e tarefa	Flexibilidade, eficácia ampla	Exige diagnóstico preciso, pode ser mal executado	↑↑
Baseado na tomada de	Decisivo	Pouca informação; decisão rápida	Agilidade em tarefas rotineiras	Pode ser precipitado, pouco participativo	↔

	Flexível	Pouca informação + criatividade	Soluções inovadoras em contextos ambíguos	Falta de planejamento formal	↔
	Hierárquico	Planejamento detalhado, uso extensivo de dados	Rigor analítico, previsibilidade	Burocracia, inibe velocidade	↓↓
	Integrativo	Grande coleta de dados + múltiplas perspectivas	Soluções amplas e criativas	Processo mais demorado	↑
	Sistêmico	Combina hierárquico + integrativo; visão holística	Equilíbrio entre análise e flexibilidade	Complexidade de gestão	↑

**Legenda de adequação à Geração Z:** ↑↑ = Altamente adequada; ↑ = Adequada; ↔ = Uso situacional; ↓ = Pouco recomendada; ↓↓ = Desaconselhada

**Fonte:** O Autor (2025)

### 2.1.1 Estilos Clássicos de Liderança (Autocrático, Democrático e Liberal)

Os estilos clássicos de liderança foram amplamente difundidos pela literatura de administração e derivam, em grande parte, dos estudos comportamentais do pós-guerra. Autores como Idalberto Chiavenato reforçam essa tipologia básica: liderança autocrática, democrática e liberal (também chamada *laissez-faire*) – um tripé conceitual originalmente explorado por Kurt Lewin e colaboradores e muito utilizado na gestão ao longo do século XX. Segundo Chiavenato (2005), esses três estilos se distinguem principalmente pelo grau de autoridade centralizada no líder e pela participação concedida aos liderados no processo decisório. Em outras palavras, há uma gradação que vai do extremo centralizador ao extremo delegativo: “o estilo autocrático sendo o mais rígido e o liberal, o mais brando” (CARNEIRO, 2016).

**Liderança Autocrática:** Caracteriza-se pela centralização do poder decisório no líder e pela baixa autonomia da equipe. O líder autocrático dita diretrizes sem consultar o grupo, não se mostra acessível ao diálogo ou sugestões e tende a ser intransigente e autoritário em suas relações (MERIGHI et al., 2013; CARNEIRO, 2016). Nesse estilo, as regras e procedimentos são impostos de cima para baixo, cabendo aos subordinados apenas obedecer às ordens. Como consequência, a comunicação é unidirecional e a criatividade do grupo fica limitada. Embora atualmente este seja um estilo em desuso, historicamente foi associado a ambientes de trabalho que privilegiavam a disciplina rigorosa e o controle absoluto.

Vale notar, porém, que algumas características do líder autocrático podem ter efeitos positivos pontuais em certas situações – por exemplo, a pressão exercida pode aumentar a produtividade em tarefas rotineiras ou emergenciais (MARTINS et al., 2025; SILVA, 2025). Ainda assim, em longo prazo, a liderança autocrática costuma gerar desmotivação, inibição da iniciativa e distância entre líder e liderados. Conforme indica o Quadro 1, a forte centralização decisória desse estilo o torna pouco compatível com a Geração Z, que valoriza diálogo e autonomia.

**Liderança Democrática:** Em contraposição ao modelo autocrático, a liderança democrática preza pela participação ativa da equipe nas decisões e pela valorização das opiniões de cada membro do grupo. O líder democrático atua como facilitador, incentivando o diálogo, a troca de ideias e a construção coletiva de soluções. Esse estilo de liderança é amplamente reconhecido como o mais eficaz na atualidade, pois tende a produzir resultados positivos tanto no desempenho quanto no clima organizacional (GABRIELOVA; BUCHKO, 2021; SILVA, 2025; MERIGHI et al., 2013; MORAIS; COVA, 2025). A participação dos subordinados nos processos organizacionais aumenta o engajamento e a criatividade, criando um ambiente propício à inovação e à resolução colaborativa de problemas.

Como observa Merighi et al. (2013, p.169), a liderança democrática conduz ao avanço e aperfeiçoamento do grupo, tornando-o mais coeso e eficiente, pois a valorização dos subordinados promove desempenho responsável e autodisciplina. O líder democrático, além de estimular a participação efetiva, preocupa-se em manter a equipe motivada, fornece feedbacks objetivos de forma construtiva e mantém elevado o nível de produtividade por meio de um perfil acessível e orientado a pessoas.

Em síntese, é um estilo que fortalece a confiança mútua e o compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais, já que todos se sentem ouvidos e parte integrante das conquistas. Esse alinhamento também se reflete no Quadro 1, onde o estilo democrático apresenta alta adequação às expectativas de participação da nova geração.

**Liderança Liberal (*Laissez-faire*):** Neste estilo, o líder concede ampla liberdade para a equipe atuar, intervindo o mínimo possível nas decisões e na execução das tarefas. O termo *laissez-faire* (“deixar fazer”) reflete bem sua essência: o líder liberal atua quase como um observador, fornecendo recursos ou orientações apenas quando solicitado, e delega totalmente aos subordinados a definição de metas, a organização do trabalho e a resolução de problemas. Em contextos onde a equipe é altamente qualificada, autogerenciável e confiante, essa abordagem pode

estimular a criatividade individual e o senso de responsabilidade, já que os membros têm autonomia para explorar soluções à sua maneira (AL AMIRI et al., 2019; CHIAVENATO, 2005; CARNEIRO, 2016; OGUNSOLA et al., 2024). No entanto, diversos autores alertam para os riscos desse estilo quando aplicado indiscriminadamente.

Carneiro (2016), em seu estudo sobre liderança liberal e satisfação no trabalho, assinala que embora haja aspectos positivos – como a demonstração de confiança do líder na equipe –, o estilo liberal pode levar a desagregação, desmotivação e baixa coesão se os subordinados não estiverem preparados para tanta autonomia. A ausência de direcionamento claro pode gerar confusão de papéis, queda de desempenho e até insatisfação, especialmente em equipes menos experientes ou com baixa autodisciplina. Não por acaso, o Quadro 1 sinaliza o *laissez-faire* como opção de uso situacional, exigindo equipes maduras e autogerenciáveis.

Assim, a liderança liberal é vista como o outro extremo do espectro: se na autocrática o líder peca pelo excesso de controle, na liberal ele pode pecar pela omissão ou falta de controle, transferindo integralmente sua autoridade aos liderados. Em resumo, trata-se de um estilo que deve ser usado com cautela, considerando a maturidade, competência e perfil da equipe – quando esses fatores são favoráveis, a liberdade pode impulsionar a inovação; caso contrário, pode prejudicar resultados e a própria percepção de liderança.

### **2.1.2 Estilos Contemporâneos de Liderança (Coaching e Situacional)**

Com as transformações nas estruturas organizacionais e nas relações de trabalho, novos estilos de liderança ganharam destaque, refletindo abordagens mais flexíveis, motivacionais e centradas no desenvolvimento humano. Dentre os estilos contemporâneos, destacam-se a liderança coaching e a liderança situacional, que surgem como respostas às demandas de ambientes dinâmicos e heterogêneos.

**Liderança Coaching:** O termo coaching refere-se a um processo de desenvolvimento individual e profissional baseado em orientação, treinamento e feedback construtivo. Aplicado à liderança, esse conceito configura um estilo em que o líder assume o papel de mentor ou treinador (coach) de sua equipe, focando no desenvolvimento de competências, na motivação intrínseca e na maximização do desempenho de cada colaborador. Diferentemente dos modelos tradicionais de “chefe”, o líder coach investe tempo em ouvir ativamente, em fazer perguntas que

estimulem a reflexão e em oferecer suporte para que os liderados encontrem suas próprias soluções e evoluam em suas funções (SILVA, 2025; HAMPTON; WELSH, 2019; HART, 2025; MCDOUGALL; SAARINEN, 2024).

Uma premissa fundamental deste estilo é a construção de um relacionamento de confiança e aprendizado contínuo entre líder e liderado. “Todo líder é um coach”, afirma Goldsmith et al. (2003), enfatizando que a capacidade de desenvolver pessoas tornou-se inerente ao ato de liderar na contemporaneidade. Em outras palavras, espera-se que o gestor moderno não apenas delegue tarefas, mas também atue como facilitador de crescimento, identificando necessidades de aprimoramento, fornecendo feedbacks frequentes e auxiliando cada membro da equipe a atingir seu potencial máximo. Por privilegiar desenvolvimento individual e feedback, a liderança coaching figura no Quadro 1 entre as abordagens mais recomendadas para jovens talentos.

Estudos apontam que a liderança coaching é especialmente eficaz em contextos onde a inovação e a adaptabilidade são cruciais, pois empodera os colaboradores a tomarem iniciativa e a aprender com os erros, ao mesmo tempo em que mantém alinhamento com os objetivos organizacionais (GOLDSMITH et al., 2003; PANTELIDES, 2024). Esse estilo também está associado a maiores índices de satisfação e comprometimento, já que os liderados percebem o interesse genuíno do líder em seu progresso profissional. Em suma, a liderança coaching representa uma evolução no papel do líder: de controlador para desenvolvedor de talentos, contribuindo para criar equipes mais autônomas, engajadas e preparadas para lidar com desafios complexos.

**Liderança Situacional:** Concebida originalmente por Hersey e Blanchard (1986) pela teoria do ciclo de vida da liderança, a liderança situacional parte do princípio de que não existe um estilo único de liderar eficaz em todas as situações – ao contrário, o líder eficaz é aquele capaz de ajustar seu comportamento conforme as circunstâncias e a maturidade dos subordinados. Trata-se, portanto, de um estilo contingencial e altamente flexível, que ganhou popularidade e destaque na época contemporânea justamente por permitir uma moldagem da liderança segundo as demandas práticas do contexto organizacional (Gonçalves; Mota, 2011; HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Na liderança situacional, o grau de direção ou suporte oferecido pelo líder varia de acordo com o nível de desenvolvimento, competência e comprometimento dos liderados em cada tarefa. Por exemplo, diante de um colaborador novato ou inseguro, o líder poderá adotar uma postura mais diretiva (próxima ao estilo autocrático) para

orientá-lo passo a passo; já com um profissional experiente e confiável, o líder tende a delegar mais e assumir um papel de apoio (próximo ao liberal), incentivando a autonomia. Tal versatilidade explica a classificação positiva desse estilo no Quadro 1, pois permite calibrar autonomia e suporte conforme a prontidão do Gen Z.

Essa capacidade de diagnosticar a situação e adaptar o estilo de liderança é o cerne da teoria situacional. Merighi et al. (2013) explicam que o líder situacional *“surge de acordo com a situação em que a organização se encontra, adequando sua liderança às diferentes circunstâncias que aparecem”*. O modelo situacional trouxe uma nova perspectiva ao enfatizar o comportamento do líder em vez de traços fixos de personalidade ou estilos estáticos – comportamentos podem ser aprendidos e alterados conforme a necessidade, enquanto traços ou valores pessoais são bem menos flexíveis (ELZINY, 2020).

### **2.1.3 Modelos de Liderança Baseados na Tomada de Decisão**

Além dos estilos fundamentados em comportamentos ou na interação com os liderados, há também classificações que enfocam o processo cognitivo de tomada de decisão do líder como critério distintivo. Nesse contexto, destaca-se o modelo proposto por Marilyn Wendling (2007), que associa estilos de liderança a estilos de decisão gerencial. Para Wendling (2007), o líder essencialmente é um tomador de decisões, e seu estilo de liderança varia conforme o foco dado aos problemas e o modo como utiliza as informações disponíveis para decidir.

A autora identificou cinco estilos decisórios básicos: decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico. Cada um deles representa uma forma distinta de coletar, analisar e empregar informações no processo decisório, com implicações diretas na dinâmica de liderança. A seguir, no Quadro 2, resumem-se as características de cada estilo, segundo Wendling (2007):

Quadro 2. Tipologia decisória de liderança segundo Wendling (2007)

Estilo Decisório	Decisivo	Flexível	Hierárquico	Integrativo	Sistêmico
<b>Foco na coleta &amp; uso da informação</b>	Mínimo de dados; decisões rápidas e centralizadas	Poucos dados, porém, exploração criativa de alternativas; forte uso de intuição	Extenso levantamento de informações; análises detalhadas; forte planejamento	Grande volume de dados + múltiplas perspectivas; busca consenso	Dados extensos, mas com flexibilidade para ajustes; visão holística de curto e longo prazo
<b>Contextos em que costuma emergir</b>	Operações rotineiras, ambientes de alta pressão (p. ex. linhas de produção, plantões hospitalares)	Ambientes ambíguos, startups em fase inicial, projetos de P&D	Organizações burocráticas, setores regulados (banca, governo, utilities)	Equipes interdisciplinares, projetos estratégicos, inovação aberta	Ambientes complexos, multinacionais, organizações em transformação digital
<b>Pontos fortes (quando bem aplicado)</b>	Agilidade; clareza de comando; reduz paralisia decisória	Fomenta inovação; adapta-se a mudanças; encoraja experimentação	Precisão; rastreabilidade; redução de erro em decisões de alto risco	Soluções sistêmicas; alta criatividade; inclusão de stakeholders	Equilíbrio entre rigor e adaptação; aprendizagem contínua
<b>Limitações &amp; riscos</b>	Pode ser precipitado; pouca participação; baixo aprendizado coletivo	Falta de planejamento formal; risco de dispersão	Lento; inibe inovação; excessivo controle	Processo moroso; pode gerar “análise-parálise	Requer competências gerenciais avançadas; complexidade de coordenação
<b>Adequação à Geração Z</b>	<b>Baixa:</b> Geração Z valoriza voz ativa e feedback; estilo só é aceito em emergências pontuais	<b>Média-Alta:</b> Autonomia e criatividade agradam ao Gen Z, mas exigem follow-up claro	<b>Baixa:</b> Percebido como rígido e pouco transparente pelos jovens	<b>Alta:</b> Colaboração, diversidade de ideias e propósito coletivo ressoam com o Gen Z	<b>Muito Alta:</b> Transparência, feedback iterativo e visão de futuro engajam Gen Z
<b>Exemplos de aplicação</b>	Desligamento emergencial de máquinas; decisões de recall imediato	Sprints de design thinking; hackathons internos	Elaboração de orçamento plurianual; aprovação de projetos de infra-estrutura	Desenvolvimento de novo portfólio ESG; elaboração de políticas DEI	Implantação de estratégia omnichannel; transição para modelo híbrido de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Wendling (2007). Demais inferências de adequação ancoradas em estudos sobre preferências da Gen Z.

Em síntese, a tipologia de Wendling (2007) contribui para ampliar a compreensão dos estilos de liderança ao lançar luz sobre como o líder processa informações e decide – um aspecto cognitivo que complementa as abordagens comportamentais tradicionais. Dependendo da natureza da organização e do desafio enfrentado, estilos decisórios distintos podem ser mais adequados. Por exemplo, em crises imediatas um estilo decisivo pode salvar tempo precioso, enquanto em projetos complexos e de grande impacto um estilo integrativo ou sistêmico tende a produzir melhores resultados. Reconhecer essas diferenças oferece às organizações a oportunidade de alocar líderes conforme seu perfil decisório nas situações mais condizentes, ou ainda de desenvolver nos gestores a capacidade de transitar entre esses estilos de decisão.

#### **2.1.4 Liderança na Era da Geração Z**

A ascensão da Geração Z no mercado de trabalho – geralmente definida por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e início dos anos 2010 (TWENGE, 2017; FRANCIS; HOEFEL, 2018) – tem trazido novos desafios e provocado reflexões acerca dos estilos de liderança mais adequados na contemporaneidade. Diferentemente das gerações anteriores, os profissionais da geração Z cresceram em um contexto de rápida evolução tecnológica, ampla conectividade e abundância de informação, o que moldou expectativas distintas em relação ao ambiente de trabalho e à figura do líder (TURNER, 2015; DIRIK, D.; AKTAN, A.; ATESCI, O., 2025).

Em vez de valorizarem apenas estabilidade ou hierarquia formal, esses jovens tendem a buscar propósito, aprendizagem contínua, autonomia e reconhecimento em suas carreiras (TOP EMPLOYERS INSTITUTE, 2025). Assim, estilos de liderança tradicionais pautados em comando e controle rígido – típicos do modelo autocrático – mostram-se pouco eficazes com uma geração que espera diálogo, flexibilidade e sentido no trabalho.

##### **2.1.4.1 Determinantes das preferências de liderança**

Pesquisas recentes indicam que a geração Z valoriza líderes autênticos, transparentes e colaborativos, que sejam capazes de inspirar pelo exemplo e não apenas impor ordens (DIRIK, D.; AKTAN, A.; ATESCI, O., 2025). A autenticidade aparece como qualidade-chave: líderes que demonstram vulnerabilidade, empatia e integridade conquistam mais facilmente a confiança desses jovens profissionais. Da

mesma forma, a geração Z prefere estruturas menos hierárquicas, apreciando um ambiente de trabalho horizontal e inclusivo, onde suas ideias possam ser ouvidas.

Isso significa que lideranças acessíveis e abertas ao diálogo são altamente valorizadas – gestores que praticam escuta ativa, fornecem feedbacks frequentes e estimulam a participação tendem a engajar melhor esses colaboradores (BAUTISTA; CAHIGAS, 2024; TOP EMPLOYERS INSTITUTE, 2025; SILVA, 2025). Adicionalmente, por serem nativos digitais, membros da geração Z esperam que seus líderes façam uso inteligente da tecnologia para comunicação, gestão e tomada de decisão, integrando ferramentas digitais no dia a dia para aumentar a transparência e a eficiência dos processos.

Diante dessas características, estilos de liderança com enfoque mais humano e inspirador têm ganhado destaque na era da Geração Z. Em especial, estudos apontam para a eficácia da liderança servidora e da liderança transformacional como abordagens alinhadas às expectativas dos jovens profissionais (ACHEAMPONG, 2020; AGUAS, 2019; AL AMIRI et al., 2019; BAUTISTA; CAHIGAS, 2024; BENÍTEZ-MÁRQUEZ et al., 2021; DIRIK et al., 2024; FITRIYATINUR et al., 2024).

A liderança servidora – conceito baseado nos trabalhos de Greenleaf (1970) – coloca ênfase no desenvolvimento e bem-estar dos liderados, invertendo a lógica tradicional: o líder existe para servir à equipe, removendo obstáculos e providenciando os recursos necessários para que cada membro alcance seu melhor desempenho. Essa abordagem foca em valores como empatia, cuidado, ética e crescimento pessoal dos subordinados, características que vão ao encontro das demandas da geração Z por um ambiente de trabalho que priorize saúde mental, diversidade e realização pessoal (Bautista; Cahigas, 2024; Sousa; Van Dierendonck, 2017).

Teixeira (2024) argumenta que a liderança servidora é particularmente aderente às competências exigidas dos líderes modernos ao conduzir a geração Z, pois concentra-se intensamente nas necessidades dos seguidores – por exemplo, oferecendo apoio contínuo, orientação próxima e feedback personalizado –, o que ajuda a manter esses jovens engajados e motivados. Por sua vez, a liderança transformacional, conforme definida por Burns (1978) e Bass (1990), enfatiza a inspiração, a visão estratégica e a motivação intrínseca dos liderados. Líderes transformacionais articulam um propósito elevado para o trabalho, estimulando os colaboradores a transcender interesses imediatos em prol de objetivos coletivos e do crescimento mútuo (Bass, 1990; BURNS, 1970). Essa abordagem se adequa bem à

geração Z, que anseia por significado no trabalho e deseja contribuir para algo que tenha impacto maior na sociedade (DIRIK, D.; AKTAN, A.; ATESCI, O., 2025).

Ainda segundo Teixeira (2024), a combinação dos estilos servidor e transformacional tende a produzir os melhores resultados com a geração Z: enquanto a liderança servidora constrói relacionamentos de confiança, promove um ambiente de apoio e atende à necessidade de feedback e reconhecimento constante, a liderança transformacional provê a visão inspiradora e alinha os objetivos individuais dos jovens aos objetivos organizacionais mais amplos, despertando neles um sentimento de propósito e pertencimento.

Outro aspecto relevante na liderança para a geração Z é a flexibilidade e adaptabilidade – atributos em que a já mencionada liderança situacional pode contribuir significativamente. Líderes que ajustam seu estilo ao nível de experiência e motivação dos profissionais jovens (muitos dos quais estão em início de carreira) conseguem guiá-los de forma eficaz, dando direcionamento quando necessário e liberdade responsável à medida que demonstram competência. Essa abordagem contingencial, aliada a práticas de mentoria e coaching, ajuda a suprir uma característica marcante dessa geração: a busca por desenvolvimento acelerado. Os gestores são desafiados a criar planos de carreira claros, oportunidades de aprendizado e desafios significativos, de forma a reter os talentos da geração Z, que têm menor tolerância a estruturas engessadas e podem migrar rapidamente em busca de ambientes mais alinhados a seus valores.

#### **2.1.4.2 Reconfiguração estratégica da prática gerencial**

Em suma, a era da geração Z requer uma reinvenção das práticas de liderança, unindo princípios clássicos bem-sucedidos (como a importância da participação e da comunicação clara, já presentes na liderança democrática) com novas competências voltadas à individualização do relacionamento com o liderado e ao propósito do trabalho. A liderança no contexto contemporâneo precisa ser mais do que gerencial – deve ser inspiradora, orientadora e conectada às expectativas de uma força de trabalho que preza autenticidade e impacto.

Organizações que investem no desenvolvimento de líderes com essas características tendem a obter equipes mais engajadas, inovadoras e leais, enquanto aquelas apegadas a modelos ultrapassados de autoridade hierárquica encontram dificuldade em atrair e reter os melhores talentos da geração emergente. Conforme

sintetiza uma publicação recente, “a liderança do futuro não se baseia somente em autoridade, mas em empatia, adaptação e desenvolvimento mútuo” (CIEE PR, 2025). Assim, ao articular estilos de liderança adequados – combinando a flexibilidade situacional, a orientação coaching, a visão transformacional e a atitude servidora –, os líderes contemporâneos estarão melhor preparados para conduzir suas organizações com sucesso na era da geração Z e além.

## 2.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 2.2.1 Procedimentos de busca e critérios de seleção

Este estudo adota uma abordagem qualitativo-descritiva, voltada à síntese de evidências sobre estilos de liderança aplicados à Geração Z. A estratégia de busca combinou descritores de liderança e termos geracionais em bases como Scopus, Web of Science, SciELO e Portal Capes, nas línguas português, inglês e espanhol.

O filtro temporal inicial foi ajustado para 2015 a 2025 — marco que coincide com a entrada dos primeiros profissionais da Geração Z no mercado de trabalho. Dessa forma, o corpus final concentra-se em publicações dos últimos 10 anos, justificando-se pela pertinência e atualidade dos achados para o fenômeno investigado. O processo de seleção seguiu três etapas sucessivas:

1. **Identificação** – 342 registros recuperados.
2. **Filtragem de títulos e resumos** – 86 estudos elegíveis após exclusão de duplicatas e trabalhos fora do escopo.
3. **Avaliação de texto completo** – aplicação de critérios de inclusão (artigos revisados por pares com foco explícito em estilos de liderança e Geração Z) e exclusão (opiniões, relatórios não revisados, literatura cinzenta). Resultaram 24 artigos empíricos ou de revisão, complementados por 6 obras clássicas (p. ex. CHIAVENATO, 2005; WENDLING, 2007), utilizados para fundamentação histórica. O gerenciamento das referências deu-se via software Zotero.

### 2.2.2 Tratamento e análise dos dados

De cada documento selecionado extraiu-se: autor(es), ano, setor de estudo, estilo(s) de liderança investigado(s) e principais resultados sobre desempenho, engajamento ou retenção da Geração Z. Essas variáveis foram codificadas em

planilha Excel e organizadas em três blocos: estilos clássicos, contemporâneos e modelos decisórios.

Para evidenciar relações temáticas, elaborou-se um mapa de coocorrência de termos utilizando o software VOSviewer© — gerado a partir de títulos e resumos dos 24 artigos finais —, o que possibilitou identificar clusters dominantes sem recorrer à metanálise estatística. A discussão qualitativa empregou análise (BARDIN, 2011) em torno de quatro eixos emergentes: participação, autonomia, propósito e feedback.

Reconhece-se como limitação a dependência de publicações indexadas, o que pode sub-representar estudos relevantes em outros idiomas ou fora de periódicos. Todavia, o recorte adotado assegura atualidade e robustez à síntese, alinhando-a às demandas contemporâneas de gestão de pessoas na era da Geração Z.

## **2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **2.3.1 Relevância do Tema e Visão Geral dos Resultados**

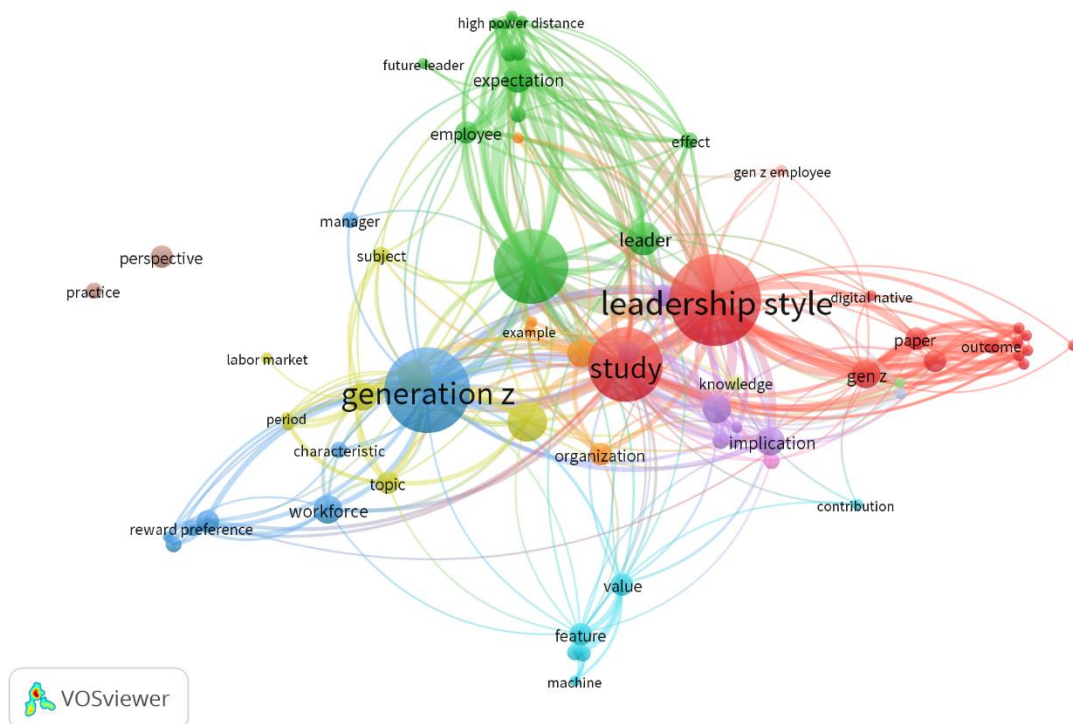
A análise dos estilos de liderança voltados à Geração Z é oportuna diante das transformações geracionais no mercado de trabalho. A literatura destaca a importância de adequar o estilo de liderança às características dos liderados (CHIAVENATO, 2005), e no caso da Geração Z – composta por jovens nativos digitais com valores e expectativas singulares – esse alinhamento torna-se ainda mais crítico (GONÇALVES; MOTA, 2021). Nos últimos anos, a Geração Z assumiu parcela crescente da força de trabalho, motivando um aumento substancial de pesquisas sobre como liderá-la eficazmente.

Esse interesse crescente refletiu-se na produção científica: o volume de publicações sobre liderança e Geração Z cresceu continuamente de 2019 a 2024, atingindo um pico notável em 2024 (Figura 3). Em 2024, um marco demográfico foi alcançado – a Geração Z superou os Baby Boomers em participação na força de trabalho (DE WITTE, 2024) – o que ajuda a explicar a intensificação das pesquisas nesse ano. Desse modo, estudar *quais* estilos de liderança têm sido considerados mais adequados para a Geração Z não é apenas teoricamente relevante, mas possui implicações práticas significativas para as organizações e para a formação de novos líderes.

Os dados da análise bibliométrica permitiram gerar um mapa de coocorrência de termos (Figura 1), o qual fornece uma visão estrutural dos temas mais recorrentes e suas inter-relações no campo. Observa-se, de imediato, dois polos conceituais

centrais no mapa: “*leadership style*” e “*generation z*”, em torno dos quais gravitam os demais termos. Esses polos aparecem como nós de maior destaque (tamanho e conexões), indicando que a literatura recente conecta fortemente o conceito de estilos de liderança ao contexto da Geração Z. Em torno desses eixos formam-se diversos *clusters* temáticos, identificados por cores no mapa, que agrupam termos correlatos.

**Figura 1.** Mapa de co-ocorrência de termos-chave em estudos sobre liderança e Geração Z (2019-2025)



**Fig. 1) Legenda:** a nuvem de nós evidencia dois polos centrais, *leadership style* e *generation z*, interligados por ligações densas. Os clusters coloridos indicam sub-temas recorrentes: estudos de efeito/resultado (vermelho), fatores psicossociais e culturais (verde), recortes setoriais e geracionais (azul), tendências de mercado de trabalho (amarelo) e discussões metodológicas (roxo). Termos periféricos como *practice* e *perspective* sugerem carência de pesquisas aplicadas.

**Fonte:** O Autor (2025)

Por exemplo, nota-se um cluster que congrega termos ligados à pesquisa e seus resultados – como “*study*”, “*knowledge*”, “*outcome*” e “*implication*” – associado ao polo de *leadership style*. Esse agrupamento sugere um eixo temático preocupado em compreender os impactos e achados dos estudos sobre estilos de liderança. Em outro cluster, próximo ao termo “*generation z*”, reúnem-se conceitos relativos ao contexto da força de trabalho e características geracionais, tais como “*workforce*”, “*labor market*” e “*characteristic*”.

Esse grupo temático indica que uma parte importante da literatura foca nas particularidades da geração no ambiente organizacional (por exemplo, suas expectativas e traços únicos). Há ainda clusters adicionais: um deles relaciona-se a aspectos de *liderança e trabalho* – incluindo termos como “*leader*”, “*employee*” e “*expectation*” – refletindo discussões sobre as expectativas dos liderados da Geração Z em relação aos líderes e ao ambiente de trabalho; outro cluster menor destaca termos como “*perspective*” e “*practice*”, possivelmente abordando visões conceituais e práticas de liderança menos recorrentes.

A forte ligação visualizada entre “*leadership style*” e “*generation z*” (representada pelas linhas de conexão espessas no mapa) reforça que esses dois conceitos são indissociáveis na produção acadêmica recente – praticamente todos os clusters os têm como ponto de convergência. Em suma, o mapa de co-ocorrência evidencia que o campo de estudo é multidimensional, com diversos temas orbitando os polos centrais, porém coeso em torno da ideia de entender quais estilos de liderança melhor se adequam à Geração Z e quais resultados decorrem dessa interação.

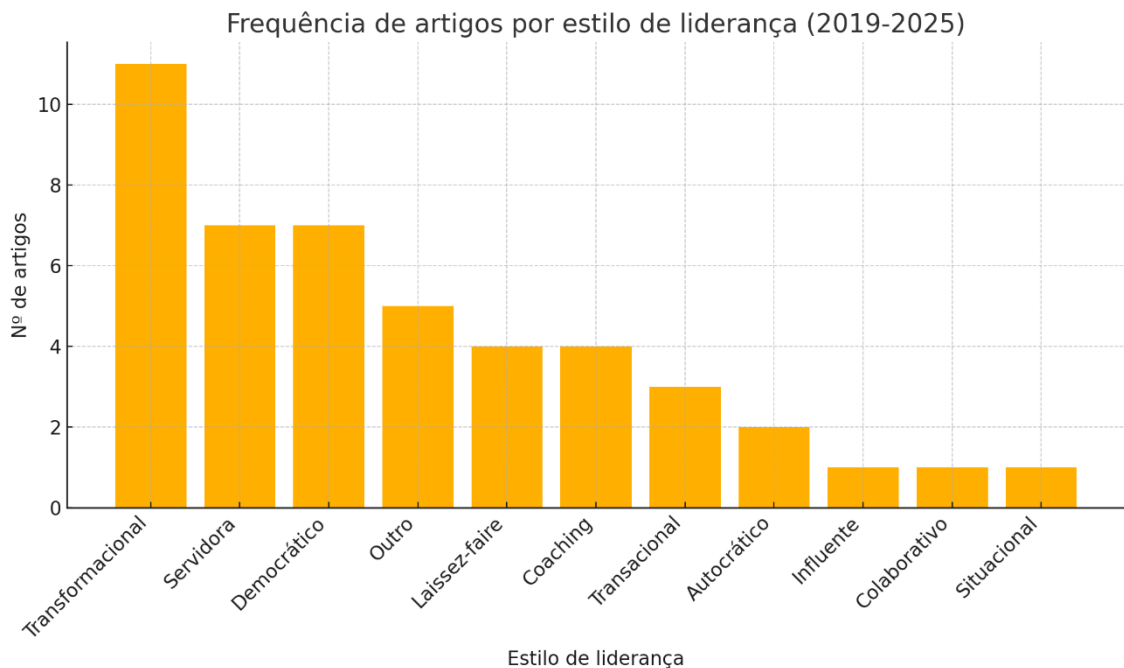
Com base na codificação dos estilos de liderança presentes nas publicações (2019–2025), a Figura 2 ilustra a frequência de menções para cada estilo identificado. Destaca-se claramente uma tríade de estilos mais citados: liderança transformacional, liderança servidora (ou estilos de liderança de apoio) e liderança democrática. A liderança transformacional sobressaiu como o estilo de maior incidência no corpus analisado – resultado coerente com a literatura clássica e contemporânea de gestão, que desde meados dos anos 1990 vem enfatizando as virtudes transformacionais no engajamento de equipes (Gandasari; Wati; Tjahjana, 2023).

Esse estilo, caracterizado por inspirar e motivar os liderados a atingirem seu potencial e a aderir a uma visão de futuro, parece exercer forte apelo nos estudos sobre Geração Z. De fato, há evidências empíricas recentes de que abordagens transformacionais produzem efeitos positivos junto a trabalhadores mais jovens.

Gandasari e Dwidienawati (2023), por exemplo, constataram que o estilo de liderança mais eficaz para colaboradores da Geração Z combina justamente elementos transformacionais com elementos servidores, atuando de forma inspiradora e, simultaneamente, proporcionando suporte e desenvolvimento aos liderados. Esse achado reforça porque tanto a liderança transformacional quanto a servidora despontam com alta frequência: ambos os estilos se alinham às

expectativas de uma geração que valoriza propósito, feedback e suporte ativo no ambiente de trabalho (WENDLING, 2007; GONÇALVES; MOTA, 2021).

**Figura 2.** Frequência de artigos por estilo de liderança citados (2019-2025)



**Fig. 2) Legenda:** O estilo Transformacional lidera o debate (11 artigos), seguido dos estilos Servidor e Democrático (8 cada).

**Fonte:** O Autor (2025)

A liderança servidora – entendida como aquela em que o líder se coloca como facilitador, mentor e apoiador de sua equipe – figura como o segundo estilo mais recorrente nos dados. Sua proeminência indica ênfase crescente, nas pesquisas recentes, em líderes que priorizam empatia, escuta e desenvolvimento dos liderados, características especialmente apreciadas pela Geração Z (CHIAVENATO, 2014; GONÇALVES; MOTA, 2021). O estilo democrático, por sua vez, ocupa a terceira posição em frequência de citações. Esse estilo, marcado pela tomada de decisão participativa e pela descentralização do poder, vem sendo associado a estruturas organizacionais mais horizontais e transparentes, algo que encontra eco nos valores da Geração Z, os quais tendem a rejeitar hierarquias rígidas e a exigir voz ativa no trabalho.

Não surpreende, portanto, que liderança democrática seja amplamente discutida no contexto da Geração Z – estudos internacionais apontam que os jovens dessa geração esperam lideranças de caráter participativo e colaborativo (YILMAZ; DINLER KISAÇTUTAN; GÜRÜN KARATEPE, 2024). Em síntese, os dados

quantitativos confirmam que o foco da produção acadêmica tem recaído sobre estilos de liderança de natureza inspiradora, apoiadora e participativa, em harmonia com uma conjuntura organizacional que busca engajar uma força de trabalho jovem, conectada e exigente quanto aos valores e comportamentos de seus líderes.

### **2.3.2 Evolução Anual da Produção (2015–2025)**

A dinâmica temporal das publicações (Figura 3) evidencia um crescimento significativo do interesse acadêmico pelo tema liderança e Geração Z ao longo dos anos e uma crescente é interessante de notar: os trabalhos dentro do escopo dos objetivos desta pesquisa, mesmo com os filtros de pesquisa limitando a partir de 2015, datam a partir de 2019.

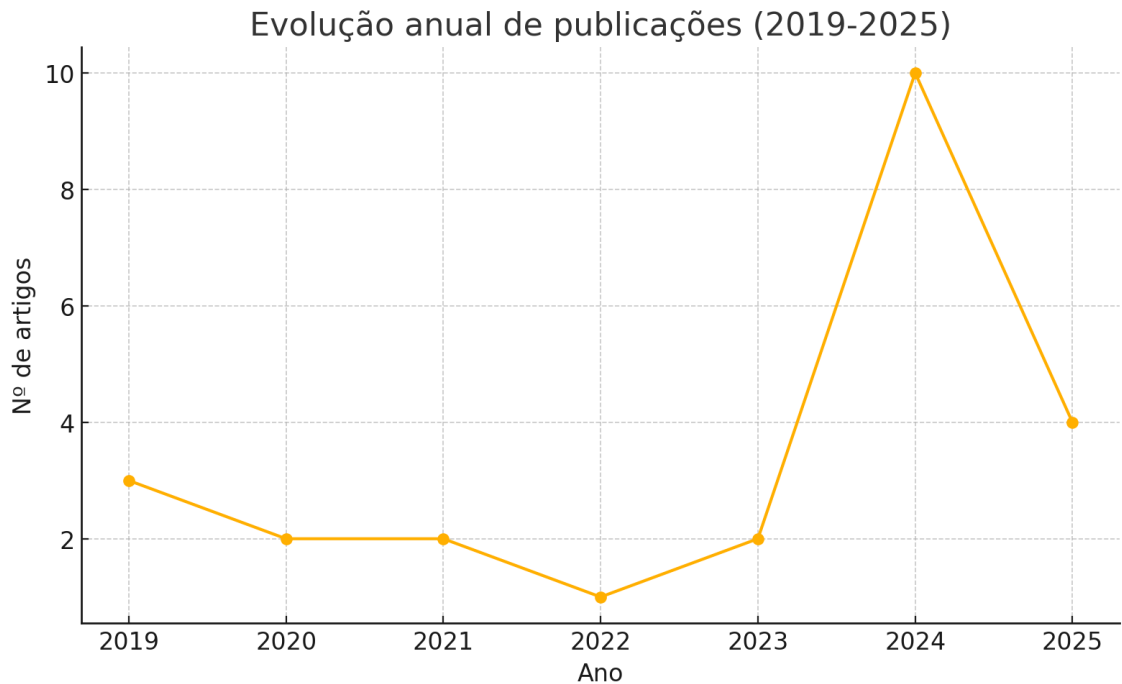
Uma possível explicação para a ausência de publicações antes de 2019 é que apenas nesse período a Geração Z começou a se consolidar de forma expressiva no mercado de trabalho formal, despertando o interesse acadêmico em compreender as especificidades desse novo perfil geracional e sua relação com os estilos de liderança.

Dentro deste cenário, observa-se um baixo número inicial de trabalhos em 2019, seguido por um aumento gradual em 2020 e 2021, e um salto mais acentuado a partir de 2022. Esse movimento sugere que, conforme a Geração Z foi entrando de maneira mais massiva no mercado de trabalho, a pauta de pesquisa realmente ganhou tração. O ano de 2024, em particular, desponta como o ponto alto em volume de publicações. Vários fatores também podem explicar esse pico.

Primeiramente, 2024 marca aproximadamente o período em que os membros mais velhos da Geração Z alcançaram posições profissionais de maior responsabilidade (meados dos 20 e poucos anos), pressionando empresas e academia a aprofundar a compreensão sobre como liderar e reter esses talentos. Em paralelo, o período pós-pandemia Covid-19 (2022-2023) acelerou debates sobre novas formas de trabalho e liderança, possivelmente catalisando pesquisas focadas nas adaptações necessárias para liderar uma geração altamente familiarizada com tecnologia, flexibilidade e propósito no trabalho.

Adicionalmente, iniciativas globais de pesquisa sobre gerações (incluindo relatórios corporativos e institucionais) ganharam destaque nesse intervalo, retroalimentando o interesse acadêmico.

**Figura 3.** Evolução anual do volume de publicações sobre liderança e Geração Z (2019-2025)



**Fig. 3) Legenda:** Após um ritmo moderado de 2019 a 2023 (2–3 artigos/ano), observa-se pico expressivo em 2024 (10 estudos), coincidindo com a consolidação da Geração Z em posições de maior responsabilidade. 2025 inicia com 4 estudos (dados até maio), sugerindo estabilização.

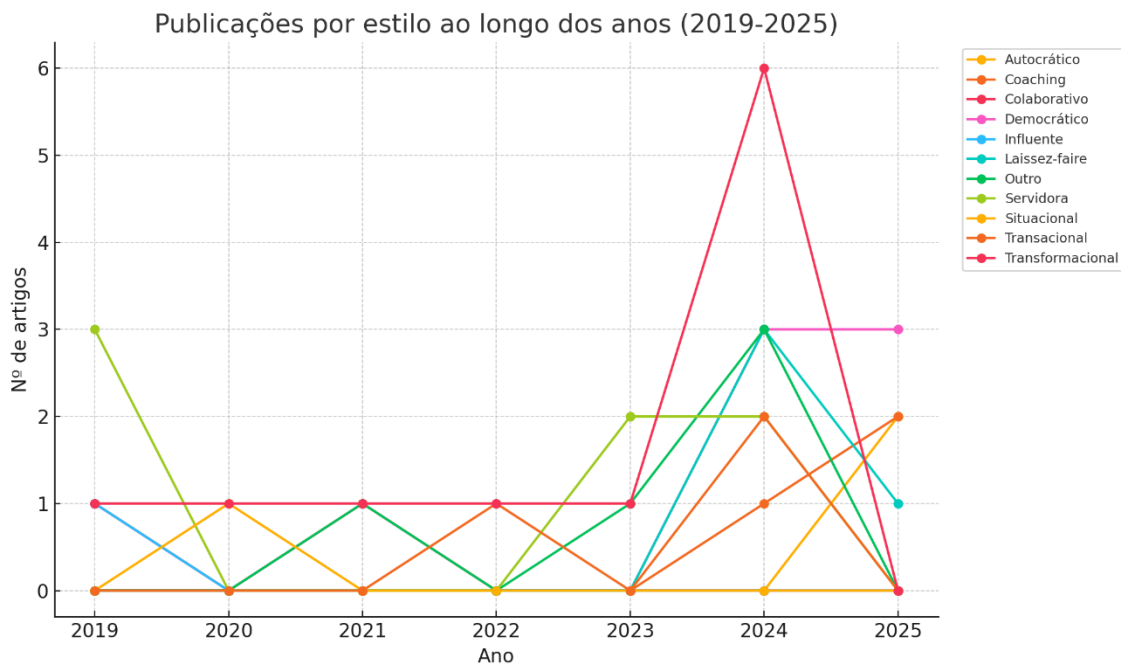
**Fonte:** O Autor (2025)

O declínio/ estabilização em 2025 pode ser atribuído a dois aspectos: (a) uma possível saturação temporária após o *boom* de 2024 – ou seja, muitos estudos terem sido concluídos e publicados no ano anterior –, e (b) o fato de 2025 ainda não ter seus dados completos computados (coleta realizada até junho/2025). De todo modo, a tendência geral é inequívoca: um aumento consistente na produção de conhecimento sobre estilos de liderança e Geração Z, refletindo a urgência prática de se preparar para a ascensão dessa geração. Vale notar que esse padrão acompanha a própria evolução demográfica mencionada – conforme a presença da Geração Z nas empresas atinge massa crítica (por exemplo, igualando ou superando gerações precedentes na força de trabalho a partir de 2024) (DE WITTE, 2024), a comunidade científica responde com maior atenção ao tema. Em termos comparativos, o interesse acadêmico em liderança da Geração Z na década de 2020 lembra ondas de pesquisa anteriores sobre millennials na década de 2010, ainda que com nuances próprias desta nova geração.

### 2.3.3 Distribuição Temporal dos Estilos de Liderança

A Figura 4 expõe a distribuição dos diferentes estilos de liderança ao longo dos anos (estilo × ano), permitindo identificar quais tipos de liderança ganharam ou perderam relevância no período estudado. Observa-se que os estilos transformacional, servidor e democrático não apenas são os mais citados em termos absolutos, mas também mantiveram presença consistente ano a ano, com tendências de alta recentes.

**Figura 4.** Tendência temporal dos estilos de liderança estudados (2019-2025)



**Fig. 4) Legenda:** Verifica-se explosão do Transformacional em 2024 (6 artigos) e crescimento paralelo dos estilos Servidora, Democrático, Laissez-faire e Coaching entre 2024-2025. O estilo Autocrático surge apenas em 2025, enquanto o Situacional segue pontual (2020). Essas variações indicam preferência crescente por estilos inspiradores, de apoio e participativos na literatura recente.

**Fonte:** O Autor (2025)

A liderança transformacional, por exemplo, já aparecia com destaque em trabalhos por volta de 2019–2020 e manteve-se em evidência até 2024, apresentando um leve incremento proporcional próximo ao pico de publicações, indicando que muitos estudos de 2023–2024 enfatizaram esse enfoque. A liderança servidora tinha aparição mais tímida nos primeiros anos do recorte, mas seu crescimento ao longo do tempo é marcante – especialmente a partir de 2022, nota-se um aumento das

menções relativas a esse estilo, culminando em 2024 com quase o mesmo nível de incidência que a liderança transformacional.

Esse achado sugere uma mudança recente nas prioridades de pesquisa: à medida que se compreendeu melhor a Geração Z, mais trabalhos passaram a investigar ou adotar a lente do líder servidor/apoiador, possivelmente em resposta à demanda por líderes mais empáticos no pós-pandemia. A liderança democrática mantém uma frequência razoavelmente estável de menções através dos anos, com um leve crescimento em 2023–2024, indicando que o interesse por estruturas decisórias mais participativas se manteve relevante durante todo o período – possivelmente intensificando-se conforme a Geração Z, conhecida por valorizar inclusão, foi ganhando voz nas organizações. Em contraste, outros estilos de liderança mostraram-se periféricos e sem tendência clara de crescimento.

Liderança transacional, por exemplo, aparece em poucos estudos e não registra aumento significativo recente, o que pode indicar um deslocamento das pesquisas em direção a estilos considerados mais adequados às novas gerações – dado que a liderança transacional, focada em recompensas e punições, é frequentemente vista como limitada para promover engajamento intrínseco em jovens profissionais.

Igualmente, estilos autocrático e laissez-faire praticamente não figuram nos dados ou se apresentam de forma esporádica, reforçando a noção de que abordagens de comando-controle ou de total liberdade (ausência de liderança) não têm sido o foco para o contexto da Geração Z – seja por desalinhamento com os valores da geração, seja por falta de interesse dos pesquisadores em explorá-los nesse recorte temporal.

Chamam especial atenção as baixas incidências dos estilos coaching (treinador/desenvolvedor) e situacional. A liderança coaching, centrada no desenvolvimento individual dos liderados através de orientação e feedback contínuo, aparece raramente nos estudos mapeados, e virtualmente não há tendência de alta. Isso é paradoxal, considerando que, conforme apontam algumas revisões internacionais, “*coach*” desponta entre os estilos de liderança mais esperados pela Geração Z (VENGROUSKIE; JOYA SCARLATA; BAKER, 2023).

Ou seja, embora os jovens profissionais desejem líderes com abordagem de coach/mentoria, a academia ainda carece de estudos que investiguem profundamente esse estilo no contexto geracional – uma lacuna evidente a ser explorada.

Similarmente, o modelo situacional de liderança, que preconiza a adaptação do estilo conforme a maturidade e situação dos liderados, não tem recebido atenção

significativa nos trabalhos recentes sobre Geração Z. Infere-se, portanto, que houve um direcionamento das pesquisas para estilos mais “fixos” ou definidos (transformacional, servidor, etc.), talvez em detrimento da investigação sobre flexibilidade de estilo.

Essa distribuição temporal, com alguns estilos consolidando-se como preferenciais e outros permanecendo negligenciados, sugere evoluções teóricas e tendências práticas: os pesquisadores vêm reiteradamente testando e aplicando junto à Geração Z aqueles estilos que, teoricamente, mais combinam com as características gerais atribuídas a essa geração, como por exemplo, necessidade de propósito → liderança transformacional; desejo de apoio e feedback → liderança servidora; busca de participação → liderança democrática. Já os estilos que não se alinham a essas características, ou que pertencem a abordagens mais tradicionais, têm perdido espaço.

### 3 CONCLUSÕES

Os achados quantitativos, quando integrados à base teórica e a evidências qualitativas da literatura, convergem para mensagens claras sobre o desenvolvimento da liderança na era da Geração Z.

Primeiramente, reforça-se que estilos de liderança **humanizados e flexíveis** tendem a gerar melhor engajamento desse público. Muitos estudos qualitativos e pesquisas de opinião com jovens profissionais confirmam que eles valorizam líderes acessíveis, transparentes e que **compartilham decisões** em vez de simplesmente impor ordens (CHIAVENATO, 2014; GONÇALVES; MOTA, 2021). Nesse sentido, a prevalência dos estilos transformacional, servidor e democrático nos resultados quantitativos está em sintonia com o que a Geração Z espera de seus líderes.

Por exemplo, a orientação transformacional de inspirar por meio de visão e propósito conecta-se ao anseio desses jovens por trabalhar com significado e impacto social; já a abordagem servidora, centrada em apoio individualizado, reflete a expectativa por desenvolvimento contínuo e feedback – características da cultura de mentoria que a Geração Z aprecia; por fim, o viés democrático responde ao desejo de *voz ativa* e colaboração, marcantes numa geração educada em ambientes de aprendizado mais participativos e acostumada a expressar opiniões em redes sociais e outros fóruns abertos.

Em paralelo, análises de caso sugerem que equipes formadas por profissionais da Geração Z apresentam melhor desempenho sob liderança que promove autonomia com responsabilidade. Wendling (2007), ao estudar estilos de liderança nas organizações, observou que equipes conduzidas sob um estilo apoiador/participativo conseguiam manter bons resultados mesmo na ausência do gestor – fenômeno atribuído ao alto nível de comprometimento e clareza de objetivos construídos pelo líder. Essa constatação vai ao encontro da ideia de empoderamento: líderes que confiam e **empoderam** seus colaboradores (em vez de microgerenciá-los) tendem a obter maior adesão e proatividade, algo imprescindível quando se trata de liderar jovens talentos ágeis e criativos. Em termos práticos, os resultados desta pesquisa oferecem subsídios valiosos para programas de **formação de líderes** voltados à Geração Z.

Organizações e educadores corporativos devem enfatizar, em seus currículos de treinamento, o desenvolvimento de competências associadas à liderança transformacional (comunicação inspiradora, construção de visão compartilhada, estímulo ao crescimento), à liderança servidora (escuta ativa, empatia, coaching, suporte ao desenvolvimento) e à liderança democrática (delegação, gestão participativa, transparência).

Outra implicação prática diz respeito às políticas organizacionais: empresas que almejam atrair e reter talentos da Geração Z precisam avaliar suas culturas de liderança vigentes. Modelos muito hierarquizados, autoritários ou inflexíveis tenderão a entrar em choque com as expectativas dessa geração, possivelmente resultando em desengajamento ou alta rotatividade. Por outro lado, ambientes onde prevaleçam líderes inspiradores, mentores e abertos provavelmente terão mais sucesso em canalizar o potencial inovador e a energia da Geração Z em prol dos objetivos organizacionais (WENDLING, 2007; CHIAVENATO, 2014).

Portanto, este trabalho alcançou plenamente seus objetivos de: (i) mapear, por meio de análise bibliométrica, a produção científica sobre liderança aplicada à Geração Z no período 2019-2025; (ii) examinar criticamente essa produção para identificar padrões predominantes e lacunas metodológicas; e (iii) traduzir os resultados em diretrizes práticas para programas de desenvolvimento de líderes e políticas de gestão de talentos. Como principal achado, a síntese dos dados quantitativos e qualitativos aponta para a predominância da tríade transformacional-servidora-democrática como a combinação de estilos mais eficaz para engajar a

Geração Z, ao passo que evidencia a necessidade de pesquisas mais robustas em coaching e liderança situacional.

Dessa maneira, a presente pesquisa oferece uma base sólida tanto para o avanço teórico do campo quanto para intervenções organizacionais alinhadas às expectativas de uma força de trabalho cada vez mais voltada a propósito, autonomia e colaboração.

### 3.1 SÍNTESE DOS ARTIGOS MAIS CITADOS

Os dez artigos mais citados sobre estilos de liderança aplicados à Geração Z convergem em algumas conclusões-chave, que ajudam a consolidar o conhecimento acadêmico acumulado até o momento. Primeiramente, os estilos transformacional e servidor aparecem de forma recorrente como os mais eficazes no engajamento de jovens profissionais. A liderança transformacional conecta-se ao desejo da Geração Z de trabalhar com propósito, enquanto a liderança servidora se destaca por oferecer suporte emocional e bem-estar. O estilo democrático também recebe destaque por favorecer participação, feedback constante e horizontalidade. Já o estilo autocrático é sistematicamente rejeitado. A liderança coaching emerge como altamente desejável, ainda que pouco estudada. Há também evidências da eficácia da liderança situacional quando adaptada ao contexto e à maturidade profissional. Atributos como autenticidade, escuta ativa e transparência são considerados essenciais para liderar essa geração.

Quadro 3 – Artigos mais citados sobre estilos de liderança aplicados à Geração Z (2019–2025)

Nº	Autor(es)	Ano	Título do artigo	Estilo(s)	Principais conclusões
1	Gandasari, D.; Dwidienawati, D.	2023	Gen Z: Which one – Transformational or Servant Leadership?	Transformacional e Servidor	Combinação dos dois estilos gera maior engajamento.
2	Bautista, P. Z.N.; Cahigas, M. M. L.	2024	Exploring Employee Retention among Gen Z Engineers	Servidor e Democrático	Estilo servidor aumenta retenção.

3	Al Amiri, N.; Daradkeh, F.; Al Kaabi, A.	2019	Leadership Styles among Gen Z Nursing Students	Autocrático, Liberal e Transformacional	Gen Z rejeita líderes autoritários.
4	Ruiz-Vázquez, M. H. et al.	2024	Personality and Leadership Style in Gen Z	Transformacional e Situacional	Estilo situacional é eficaz se bem adaptado.
5	Acheampong, N. A.	2021	Reward Preferences of Gen Z in Public Sector	Transformacional	Gen Z valoriza reconhecimento não financeiro.
6	Benítez-Márquez, M. D. et al.	2022	Gen Z Within the Workforce: A Bibliometric Analysis	Vários	Foco acadêmico migra para estilos participativos.
7	Yilmaz, S.; Dinler Kisaçtutan, D.; Gürün Karatepe, A.	2024	Gen Z Expectations of Leadership	Democrático e Transformacional	Gen Z quer líderes colaborativos.
8	McDougall, M.; Saarinen, M.	2024	Coaching Gen Z: A Different Perspective	Coaching	Coaching atende busca por desenvolvimento.
9	Pantelides, A.	2024	Gen Z Concepts of Leadership	Transformacional e Participativo	Valoriza autenticidade e participação.
10	Dirik, D.; Aktan, A.; Atesci, O.	2025	Scoping Review on Gen Z's Leadership Experience	Transformacional, Coaching, Autêntica	Autonomia e suporte são mais eficazes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos artigos citados e de levantamento por frequência de citações na Web of Science (2019–2025).

### 3.2 PESQUISAS FUTURAS

Apesar dos avanços trazidos por esta revisão, ainda há lacunas importantes a serem exploradas em estudos futuros. Primeiramente, observa-se uma escassez de pesquisas empíricas que testem, na prática, intervenções baseadas nos estilos de liderança apontados como mais eficazes para a Geração Z, como a liderança

coaching e situacional. Estudos de caso ou experimentos em empresas reais podem oferecer evidências mais robustas sobre a aplicabilidade dessas abordagens. Além disso, novas pesquisas poderiam investigar como variáveis culturais, setoriais ou de gênero impactam a preferência por estilos de liderança entre jovens da Geração Z.

Por exemplo, o estilo de liderança mais eficaz pode variar entre setores (tecnologia vs. saúde) ou entre diferentes contextos nacionais. Por fim, uma linha promissora seria o uso de métodos mistos (quantitativos + qualitativos) para avaliar, simultaneamente, percepções subjetivas dos liderados e indicadores objetivos de desempenho, retenção ou engajamento. Tais estudos podem contribuir para o desenho de programas de desenvolvimento de liderança mais alinhados com as expectativas da nova geração de trabalhadores.

#### 4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ACHEAMPONG, Nana Amma A. Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. **Compensation & Benefits Review**, v. 53, n. 2, p. 75–97, abr. 2021.

AGUAS, M. Jake. Emerging Leadership Journeys. **Millennial and Generation Z's Perspectives on Leadership Effectiveness**, v. 13, n. 1, p. 1–22, 2020.

AGUSTIA, Alya Shafira; PANDIN. **LEADERSHIP STYLE FOR Z GENERATION**. Open Science Framework, , 15 jun. 2021. Disponível em: <<https://osf.io/68mh9>>. Acesso em: 12 jun. 2025

AMIRI, Nabeel Al; DARADKEH, Fares; KAABI, Amira Al Al. Leadership Styles and Competence among Generation Z Emirati Nursing Students. **International Journal of Learning, Teaching and Educational Research**, v. 18, n. 9, p. 23–45, 30 set. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: [S.n.].

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–31, dez. 1990.

BAUTISTA, Paula Zeah N.; CAHIGAS, Maela Madel L. Exploring Employee Retention among Generation Z Engineers in the Philippines Using Machine Learning Techniques. **Sustainability**, v. 16, n. 12, p. 5207, 19 jun. 2024.

BENÍTEZ-MÁRQUEZ, María Dolores *et al.* Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 736820, 1 fev. 2022.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1970.

CIEE PR. **Liderança e o mercado em transformação: o papel do gestor diante das novas gerações**. CIEE Paraná, 2025. Disponível em: <<https://www.cieepr.org.br/blog/lideranca-e-o-mercado-em-transformacao-o-papel-do-gestor-diante-das-novas-geracoes/>>

DA SILVA, Francisco Carlos. LIDERAR A GERAÇÃO Z: CONECEITOS E DESAFIOS QUE ENVOLVE ESTA GERAÇÃO. 1 maio 2025.

DE WITTE, Melissa. **Stanford Report. 8 ways Gen Z will change the workforce**, 2024. Disponível em: <<https://news.stanford.edu/stories/2024/02/8-things-expect-gen-z-coworker#:~:text=8%20ways%20Gen%20Z%20will,a%20recent%20analysis%20by%20Glassdoor>>

DIRIK, Deniz; AKTAN, Ahenk; ATEŞCI, Ömer. Management Research and Practice. **A SCOPING REVIEW ON GENERATION Z'S LEADERSHIP EXPERIENCE AND EXPECTATIONS**, v. 17, n. 1, p. 46–65, 2025.

DWIDIENAWATI, Diena; SYAHCHARI, Dicky Hida; TJAHJANA, David. Effective Leadership style for Generation Z. *In*: THE 5TH EUROPEAN INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT. **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. Rome, Europe: IEOM Society International, 26 jul. 2022. Disponível em: <<https://index.ieomsociety.org/index.cfm/article/view/ID/10723>>. Acesso em: 14 jun. 2025

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business Horizons**, v. 64, n. 4, p. 489–499, jul. 2021.

GANDASARI, Dyah; WATI, Polbangatan Bogor; TJAHJANA, David. International Journal of Economics and Management Systems. **Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership?**, p. 68–78, 2023.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria De Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, v. 21, n. 3, p. 404–416, 30 set. 2011.

GREENLEAF, Robert K. **Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. [S.l.]: Paulist Press, 1970.

HAMPTON, Debra; WELSH, Darlene. Work Values of Generation Z Nurses. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, v. 49, n. 10, p. 480–486, out. 2019.

HART, Garrett. Conceptual Explorations Of Employee Coaching For Generation Z Sales Professionals. **Land Forces Academy Review**, v. 30, n. 1, p. 118–133, 1 mar. 2025.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MANSOUR, Neveen; ELZINY, Mohammed. Assessing the Impact of Situational Leadership Style on Enhancing Employee Performance in Quick Service Restaurants. **Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, v. 0, n. 0, p. 0–0, 11 jun. 2020.

MARTINS, Amanda *et al.* A Resistência Da Geração Z Em Assumir Cargos De Liderança No Mercado De Trabalho. 1 mar. 2025.

MCDOUGALL, Michael; SAARINEN, Milla. Coaching Generation Z: Practice from a different perspective and base. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 36, n. 3, p. 429–439, 3 maio 2024.

MORAIS, Eduardo Martins; COVA, Marcia Cristina Rodrigues. Desafios da liderança intergeracional com a Geração Z no ambiente organizacional. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 11, n. 2, p. e1298, 15 abr. 2025.

OGUNSOLA, Olanrewaju Kazeem; ARIKEWUYO, Kareem Abidemi; OKWEGBE, Vera Ese. Effect of Leadership Styles on Gen-Z Work Performance: An Empirical Analysis. **Asian Journal of Research in Business and Management**, 30 abr. 2024.

PANTELIDES, Arthur. GEN Z CONCEPTS OF LEADERSHIP: FORMULATING ARCHETYPES BASED ON INTER-RELATIONAL BUSINESS, POLITICAL, AND GENERATIONAL CHARACTERISTICS. **International Journal of Business & Management**, v. XII, n. 1, 2024.

REVURU, Indira; BANDARU, Krishna Kumari. Leadership Practices for Sustaining Work Engagement: A Gen-Z Perspective. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 0, n. 0, p. 451–466, 11 jun. 2024.

RUIZ VÁZQUEZ, Marcela Haydée; RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Francisco Gabriel; TRUJILLO REYES, Juana Cecilia. Personality and leadership style in

generation z: A quantitative study in a higher education institution in Mexico. **Intangible Capital**, v. 20, n. 1, p. 170, 4 mar. 2024.

SOUSA, Milton; VAN DIERENDONCK, Dirk. Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 1, p. 13–25, mar. 2017.

TEIXEIRA, Diego Dos Santos. OS ESTILOS DE LIDERANÇA MAIS EFICIENTES FRENTE AOS DESAFIOS DA GERAÇÃO Z NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Revista ft**, p. 22–23, 24 ago. 2024.

TOP EMPLOYERS INSTITUTE. **Gen Z: Redefining the Future of Work**. , 2024. Disponível em: <<https://www.top-employers.com/blog/gen-z-redefining-the-future-of-work/>>

VENGROUSKIE, Edward F.; JOYA SCARLATA; BAKER, Michelle. Generation Z Employees as Future Leaders? 31 mar. 2023.

YAVUZ AKSAKAL, Nihan; ULUCAN, Ebru. Revealing the Leadership Characteristics of the Modern Age: Generation-Z Perspective. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 13, n. 1, p. 22–38, 1 mar. 2024.

YILMAZ, Betül; DINLER KISAÇTUTAN, Elvin; GÜRÜN KARATEPE, Seçil. Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. **Frontiers in Psychology**, v. 15, p. 1378982, 31 maio 2024a.

YILMAZ, Betül; DINLER KISAÇTUTAN, Elvin; GÜRÜN KARATEPE, Seçil. Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. **Frontiers in Psychology**, v. 15, p. 1378982, 31 maio 2024b.

ZEHETNER, Andreas *et al.* Generation Z's expectations of their leaders: A cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. **European Conference on Management Leadership and Governance**, v. 18, n. 1, p. 447–455, 4 nov. 2022.

ZEHETNER-HIRTENLEHNER, Daniela; KUZNETS, Simon. Formation of leadership style of Generation Z. **Actual problems of innovative economy and law**, v. 8, n. 2–3, p. 79–84, 30 jun. 2023.

MCDOUGALL, Michael; SAARINEN, Milla. Coaching Generation Z: Practice from a different perspective and base. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 36, n. 3, p. 429–439, 2024.

PANTELIDES, Arthur. Gen Z Concepts of Leadership: Formulating Archetypes Based on Inter-Relational Business, Political, and Generational Characteristics. *International Journal of Business & Management*, v. XII, n. 1, 2024.

YILMAZ, S.; DINLER KISAÇTUTAN, D.; GÜRÜN KARATEPE, A. Gen Z Expectations of Leadership. *Journal of Youth Leadership Studies*, v. 9, n. 2, p. 55–70, 2024.