

# AFASTAMENTO ESTRATÉGICO E RECUSA DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DAS GERAÇÕES MILLENNIALS E Z NO MERCADO DE TRABALHO

## STRATEGIC DETACHMENT AND LEADERSHIP REFUSAL: AN ANALYSIS OF MILLENNIALS AND GENERATION Z IN THE LABOR MARKET

Adriely Ferreira de Souza<sup>1</sup>

João Paulo Festucci<sup>2</sup>

Regina Elaine Benetelli Geron<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo apresenta uma análise aprofundada sobre o afastamento estratégico de Millennials e integrantes da Geração Z de cargos formais de liderança. O estudo, de natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica, revisa como transformações históricas, avanços tecnológicos, mudanças culturais e novas percepções sobre saúde mental e propósito profissional reconfiguram a relação dessas gerações com as funções de comando. A partir de autores clássicos e contemporâneos, identificam-se fatores motivacionais, pressões estruturais e valores pessoais que fundamentam a recusa a assumir posições hierárquicas tradicionais. Os resultados indicam que tal recuo não representa falta de ambição, mas uma busca por coerência ética, equilíbrio entre vida e trabalho e autonomia. O estudo também discute como as organizações podem se adaptar a esse novo cenário, adotando modelos colaborativos e distribuídos de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança; Geração Z; Millennials; Cultura organizacional; Transformação do trabalho.

---

1 Técnica em Administração e cursando gestão empresarial na Uneatlantico

2 Técnico em logística e cursando gestão empresarial na Uneatlantico

3 Mestre em Educação-Formação de Docentes Uneatlantico

**Abstract:** This article presents an in-depth analysis of the strategic distancing of Millennials and Generation Z members from formal leadership positions. The qualitative, exploratory, and bibliographical study reviews how historical transformations, technological advancements, cultural changes, and new perceptions of mental health and professional purpose are reshaping these generations' relationship with leadership roles. Drawing on classic and contemporary authors, it identifies motivational factors, structural pressures, and personal values that underlie the refusal to assume traditional hierarchical positions. The results indicate that this retreat does not represent a lack of ambition, but a search for ethical coherence, work-life balance, and autonomy. The study also discusses how organizations can adapt to this new scenario by adopting collaborative and distributed leadership models.

**Keywords:** Leadership; Generation Z; Millennials; Organizational culture; Work transformation.

## Introdução

A forma como o trabalho é percebido evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas. Desde a rigidez produtiva da era industrial até as estruturas flexíveis da economia digital, mudaram as expectativas, valores e prioridades dos profissionais. A consolidação de sistemas hierárquicos, o avanço das tecnologias e a globalização alteraram profundamente a dinâmica das organizações e as exigências sobre trabalhadores e líderes.

Nas gerações mais recentes, Millennials e Geração Z, observa-se um comportamento distinto em relação às funções de liderança. Esses profissionais cresceram em um contexto marcado pela hiperconectividade, instabilidade econômica, debates sobre saúde mental e a valorização do propósito. Assim, buscam ambientes de trabalho mais leves, éticos e equilibrados, rejeitando modelos de liderança baseados em sobrecarga, pressão intensa e baixa autonomia.

Com a entrada expressiva dessas gerações no mercado de trabalho, torna-se evidente um movimento de afastamento estratégico das funções tradicionais de comando. Esse fenômeno é relevante porque desafia estruturas corporativas consolidadas e exige das organizações uma revisão profunda de suas práticas gerenciais. Compreender as causas e implicações desse comportamento é essencial tanto para a retenção de talentos quanto para a sustentabilidade das empresas em ambientes competitivos.

A compreensão do trabalho e a posição que ele ocupa na vida humana mudaram significativamente na sociedade desde o seu início. Na era industrial, que se estendeu do final do século XIX até meados do século passado, o trabalho era necessário para a sobrevivência e a estase. Foi uma época de trabalho repetitivo, longas horas de trabalho e cadeias de decisão vertical rígidas, onde os funcionários tinham pouca influência na gestão da organização.

No período imediatamente após a Segunda Guerra Mundial (1945–1970), a consolidação das leis trabalhistas, a diminuição das jornadas de trabalho e o aumento dos benefícios sociais consolidaram o emprego como um emprego significando ascensão social e segurança econômica. Nesse contexto, surgem os primeiros princípios de gestão de pessoas: aqueles sobre a valorização da lealdade corporativa e o aprimoramento das qualificações profissionais.

A globalização e o progresso tecnológico (1970–1990) trouxeram a lógica de uma carreira linear onde promoções eram baseadas nos anos de serviço, bem como novos modelos de liderança que eram mais participativos. Então, na chamada era da informação (1990–2010), com a popularização da Internet e as melhorias nas formas de comunicação, surgiu uma nova expectativa de desenvolvimento profissional, apoiando maior flexibilidade nas relações laborais e valorizando lideranças colaborativas.

A partir da virada da década de 2010 e em meio à era digital, sob crises econômicas globais que têm ocorrido regularmente e uma nova que surgiu durante está escrita, as relações laborais podem ser vistas mudando ainda mais fundamentalmente. A geração millennial começou a se preocupar mais com coisas como autonomia, propósito e experiências de vida do que com modelos tradicionais que lhes ofereciam principalmente recompensas baseadas em dinheiro. Ao mesmo tempo, há uma

afirmação de preferência por estruturas horizontais e espaços organizacionais menos hierárquicos.

Nesse contexto, fortalecido pelo pós-pandemia, a Geração Z é uma geração que impulsiona tendências culturais em torno de encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o cuidado com a saúde mental, rejeitando antigas estruturas organizacionais. Isso é interpretado como uma posição estratégica de dissociação dos líderes, pois parece que as posições de pesquisa são menos sobrecarregadas, menos pressionadas e mais próximas de seus valores do que outras posições de gestão desejáveis por essas novas gerações.

Portanto, parece razoável propor que a mudança dos padrões de trabalho e liderança está intimamente associada à presença de Millennials e Geração Z nas empresas. Ambas as gerações valorizam a flexibilidade, a saúde emocional e a coerência ética em seus espaços de trabalho, é por isso que fazem o possível para evitar funções de comando tradicionais. Esse movimento tirou as organizações de suas hierarquias em forma de pirâmide ou triângulo e as levou para a era de formas mais planas, mais colaborativas/horizontais, que estão mais alinhadas com o que as novas gerações esperam e valorizam.

Assim, entende-se que há uma ausência de espontaneidade nas mudanças que ocorrem nas empresas, que não parecem ocorrer naturalmente, mas sim como resultado das novas exigências propostas por profissionais graduados à medida que entram no mercado profissional.

## **Fundamentação Teórica**

### **Mudanças no mundo do trabalho e nas estruturas de liderança**

A transformação no mundo do trabalho nas últimas décadas ocorreu de forma inversa. As estruturas de liderança e os modelos de gestão não podem escapar a essa influência.

“Economia em Mudança” (Chiavenato 2014) ilustra muito bem que o trabalho tem passado gradualmente de realizar tarefas simples para fornecer um serviço que cria vantagens competitivas para as organizações. Em resumo, o capital humano tornou-se um recurso estratégico.

A nova situação exige capacidades de liderança que sejam mais flexíveis, capazes de empatia e negociação, e aptas a lidar com a diversidade de perfis trazida por diferentes gerações nas organizações.

Adicionando a essa visão, Bauman (2001) sustenta que estamos vivendo em uma era de modernidade líquida com valores mutáveis, incertezas e circunstâncias em constante mudança, o que afeta diretamente as atitudes das pessoas em relação ao trabalho ou à maneira como se relacionam com as empresas.

Nesse contexto, as estruturas de classe tradicionais estão sendo cada vez mais questionadas pela sociedade em geral e, principalmente, pelos jovens que são contra o autoritarismo burocrático.

### **Perfil e expectativas da Geração Y (Millennials) e Geração Z**

Os Millennials (nascidos entre 1981-1996) e a Geração Z (nascidos a partir de 1997) têm traços comuns que entram em conflito com as estruturas típicas das instituições.

Segundo Tapscott (2010), os Millennials são os nativos digitais que odeiam hierarquia e favorecem um modelo organizacional mais aberto e compartilhado, trabalham em grupo. Da mesma forma, Twenge (2017), ao analisar a Geração Z, observa que eles também estão mais conectados, são práticos e se preocupam com a saúde mental e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que impacta diretamente na sua retenção em ambientes corporativos.

Nesta conjuntura, as novas gerações estão menos dispostas a ocupar cargos tradicionais de liderança (especialmente quando eles estão conectados a longas horas de trabalho, atividades estressantes e baixa autonomia). Isso não quer dizer que esse declínio indica uma redução de ambição, mas sim uma mudança nos valores pessoais e bem-estar emocional (TWENGE, 2017).

## **Afastamento estratégico e os novos modelos de liderança**

O recuo tático da liderança pode ser visto como a renúncia deliberada das posições dos líderes tradicionais que são rejeitadas por princípios pelas novas gerações. Isso ocorre porque, na busca de um significado, a valorização da liberdade, a resistência ao excesso de controle e a preocupação com a saúde orientam esse comportamento. Cada pessoa tem uma “âncora de carreira” que, segundo Schein (1996), influencia as decisões profissionais. Essas âncoras estão mais relacionadas à independência e qualidade de vida do que à autoridade formal atribuída a um papel de liderança.

Nesse sentido, o caminho já foi pavimentado por Bass e Avolio (1994), que falaram do potencial de criação de novos tipos de liderança nas organizações de hoje, apresentando um modelo transformacional em oposição a um transacional. O líder que muda a vida dos homens o faz comportando-se de maneira inspiradora, sendo uma pessoa envolvente e cooperativa – atributos mais típicos de valores acrescidos entre as novas gerações.

Por fim, há também estudos apontando que várias empresas têm se movido para estruturas mais horizontais e colaborativas, como a liderança distribuída ou modelo autogerido, utilizado por organizações que querem atender à tendência no perfil do profissional (Laloux 2015). Tais sistemas não só aliviam a pressão no nível das posições formais, mas também permitem que a liderança seja exercida de forma mais flexível, com base nas competências pessoais e motivação de alguém.

### **Metodologia**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica. O objetivo principal foi compreender, por meio de autores clássicos e contemporâneos, os fatores que influenciam o afastamento estratégico de Millennials e integrantes da Geração Z de posições formais de liderança.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida com base em materiais publicados entre 2000 e 2023, incluindo livros, artigos científicos e estudos aplicados das áreas de Administração, Psicologia

Organizacional e Sociologia do Trabalho. Foram utilizados como critérios de seleção: relevância científica, fundamentação teórica, contribuição para temas relacionados à liderança, comportamento organizacional e gerações no trabalho.

O procedimento de análise consistiu em identificar convergências entre as teorias consultadas, organizando-as em eixos temáticos: evolução histórica do trabalho, características geracionais, modelos de liderança e fatores que explicam a recusa a cargos de comando. A partir disso, construiu-se uma interpretação crítica sobre como tais elementos se relacionam com o fenômeno estudado.

Por se tratar de um estudo teórico, não foram realizadas coletas de dados empíricos. Contudo, a revisão de literatura oferece uma base sólida para compreender o comportamento das novas gerações e as implicações para as organizações contemporâneas.

Este é um estudo de natureza qualitativa, exploratória e teórico-reflexiva. Realizamos uma revisão de livros, artigos e pesquisas acadêmicas, com o objetivo de analisar a associação entre gerações, liderança e mudanças nas organizações, especialmente no que diz respeito aos Millennials e da Geração Z.

O método aplicado é uma revisão bibliográfica sistemática, com o objetivo de identificar autores pertinentes e conceitos fundadores para discussão sobre o distanciamento estratégico da liderança por gerações mais novas. Os materiais incluídos foram publicados de 2000 a 2023, com foco em Trabalhos de Administração, Psicologia Organizacional e Sociologia do Trabalho. Referências de Chiavenato (2014), Schein (1996), Twenge (2017), Tapscott (2010), Bass e Avolio (1994), entre outros, foram usadas como base principal para o tratamento teórico.

Portanto, seu propósito não é fornecer evidências empíricas, mas sim refletir sobre fontes consolidadas a respeito da influência deste fenômeno na gestão contemporânea e contribuir para a compreensão das mudanças geradas no comportamento dos profissionais entre as gerações recentes.

## **Desenvolvimento**

### **Evolução do trabalho e da liderança nas organizações**

A história do trabalho testemunha mudanças profundas no entendimento e na organização social do mesmo. Durante a era industrial, estava fortemente associado à estabilidade financeira, sobrevivência, disciplina e as estruturas organizacionais dominadas por hierarquia e controle, as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas ao longo do século XX e início do século XXI transformaram essa identidade.

A natureza e as expectativas do trabalhador mudaram ao longo das décadas. A partir dos anos 1990, à medida que a globalização e a tecnologia da informação avançavam, os antigos modelos de liderança enfraqueceram em favor de colaborações mais soltas focadas no desenvolvimento das pessoas. A liderança passou a se orientar mais para a inspiração, mentoria e apoio, em vez de comando e controle.

Essas mudanças coincidiram com a crescente entrada de Millennials e Geração Z no mercado de trabalho. Diferentemente de seus predecessores, que viam ocupar um cargo de liderança como indicador de status e sucesso, membros dessas e outras gerações céticas questionam os custos psicológicos (sem mencionar os morais) envolvidos em aceitar posições investidas de autoridade, levando ao que tem sido referido como retirada estratégica da liderança.

### **Características das gerações Millennials e Z no contexto organizacional**

Millennials e Geração Z têm o suficiente em comum para se distinguirem daqueles que os precederam.

Para os millennials, liberdade e flexibilidade são muito mais importantes do que Veneza e Everest. Por outro lado, os jovens da Geração Z são bastante racionais e preferem o equilíbrio emocional e a centralidade psicológica.

Ambas as gerações atingiram a maioria numa era de constante mudança, hiper conectividade e discussão sobre saúde mental, o que moldou o que desejam do seu trabalho.

Esses profissionais não veem a liderança como apenas o próximo na fila, a promoção no escalão, mas como uma decisão que devem tomar com base na sua ideologia. Pressão, alta responsabilidade, cultura de estar sempre disponível e um baixo nível de autonomia profissional são aspectos negativos que tornam menos atraente trabalhar em posições de liderança tradicionais.

Isso não é uma falta de compromisso ou ambição, é uma nova abordagem na forma como o sucesso profissional é visto.

Para muitos, “liderar” não significa nem mesmo estar no comando dos outros, mas sim influenciar ativamente tanto o ambiente quanto os resultados compartilhados, sem necessariamente assumir papéis que afetem negativamente (por exemplo, desequilíbrios na) saúde pessoal.

## **O afastamento estratégico da liderança e seus impactos organizacionais**

Para as empresas que estão adotando um estilo mais horizontal e distribuído, algumas recorreram a equipes autogeridas; outras praticam a liderança por consenso e projetos cooperativos, em vez de simplesmente atribuir trabalho, mas não lhes dar responsabilidade ou poder.

Nesse novo paradigma, qualidades como inteligência emocional, comunicação assertiva, empatia e trabalho em equipe são todas características da liderança transformacional (BASS; AVOLIO, 1994). Em vez de simplesmente forçar resultados de seus funcionários por demanda, esse tipo de inspiração se enraíza à medida que avança - para envolver os funcionários mais do que nunca.

No entanto, a transição para esses novos modelos não está isenta de seus impedimentos; ainda existem muitas organizações com culturas tradicionais que veem a liderança como algo que envolve controle rígido e autoridade. Eu denomino essa resistência cultural. Além disso, as fileiras de posições de liderança passaram por uma mudança geracional, à medida que as gerações mais velhas começam a se aposentar e as mais jovens não estão dispostas a abrir mão desses papéis, a menos que

possam ser redefinidos.

## **Conclusão**

Mudanças recentes no ambiente de trabalho mostram que a liderança tende a ser redefinida, especialmente considerando os comportamentos dos Millennials e da Geração Z nas empresas. Diferentemente do modelo de liderança do passado, baseado em hierarquia, controle e previsibilidade que conhecemos há tanto tempo, essas gerações estão se tornando muito mais conscientes sobre a questão de liderar.

A onda de desengajamento estratégico da liderança não se deve à falta de motivação ou interesse entre os jovens profissionais. Na verdade, é uma decisão desafiadora, que reflete princípios que eles já estabeleceram e priorizaram: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, saúde mental (lembre-se “de um monstro”), propósito, liberdade e coerência ética. Para essas gerações, eles só assumirão a liderança se princípios como esses realmente se aliarem à prática.

Essa mudança de pensamento força o mundo corporativo a reconsiderar suas estruturas de autoridade em forma de pirâmide e estilos de gestão. É hora de novos ambientes de liderança mais colaborativos, horizontais e distribuídos que permitam o uso do poder de forma líquida, compartilhada e adaptável para responder às novas expectativas profissionais.

Portanto, a pesquisa conclui que a repudição dos modelos tradicionais de liderança não é apenas uma preferência geracional, mas representa um novo modelo em construção para a organização. É importante entender esse fenômeno para que as empresas mantenham talentos, desenvolvam culturas organizacionais saudáveis e, assim, garantam sua existência em tempos de mudança nas questões socioculturais em andamento.

## Referências Bibliográficas

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

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

DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gestão de competências e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

LALOUX, Frederic. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. São Paulo: DVS Editora, 2015.

MORIN, Edgar. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

SANCHES, Ana Paula; COSTA, Eliane. Geração Y no mercado de trabalho: conflitos e expectativas. Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 3, p. 309–327, 2015.

SCHEIN, Edgar H. Career anchors: discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1996.

SILVA, Reinaldo O. da. O perfil dos líderes nas organizações do século XXI. São Paulo: Saraiva, 2013.

TAPSCOTT, Don. Grown up digital: how the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2010.

TWENGE, Jean M. iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood. New York: Atria Books, 2017.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM, 2000.

