



ATUAÇÃO DE JOVENS LÍDERES NA REESTRUTURAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO, CULTURA E LIDERANÇA

The Role of Young Leaders in the
Restructuring of Management, Culture,
and Leadership Models

Emilly Andrade Guedes¹
emilly.guedes@souunit.com.br

Bruna Letícia Carneiro Amarante²
bruna.amarante@souunit.com.br

Flávio Rezende Braga³
flavio.rezende@souunit.com.br

Bruno Uchôa Santa Rosa⁴
bruno.uchoa04@souunit.com.br

Jefferson Reis Guimarães Andrade⁵
jefferson.reis@souunit.com.br

RESUMO

Este artigo teve por objetivo compreender como jovens líderes, ao criarem novas empresas, estruturam e implementam modelos de liderança e gestão inovadores, alinhando agilidade, tecnologia e cultura organizacional para enfrentar desafios contemporâneos. Adotou-se um delineamento qualitativo, de estudo de casos múltiplos, com três empreendedores dos segmentos de moda urbana, cafeteria e audiovisual; a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise seguiu a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que esses jovens gestores privilegiam práticas ágeis (Scrum, Lean e OKRs), apoiadas em ferramentas digitais colaborativas (Trello, Notion, Google Workspace), o que promoveu clareza de metas, agilidade decisória e engajamento das equipes. No âmbito do marketing digital, destacam-se o uso estratégico de redes sociais, storytelling e monitoramento de métricas em tempo real, resultando em maior visibilidade, fidelização de clientes e crescimento de mercado. Quanto à cultura organizacional, observou-se a consolidação de ambientes horizontais e participativos, pautados na escuta ativa, no reconhecimento e no senso de pertencimento. Apesar dos desafios de legitimidade geracional, os jovens líderes demonstraram resiliência e postura colaborativa. Conclui-se que a liderança jovem propicia organizações mais adaptáveis, inovadoras e conectadas às demandas da economia digital, trazendo contribuições teóricas para a ciência da administração e subsídios práticos para gestores e políticas de fomento ao empreendedorismo.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança Jovem. Gestão Ágil. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This article aimed to understand how young leaders, when creating new companies, structure and implement innovative leadership and management models, aligning agility, technology and organizational culture to face contemporary challenges. A qualitative design was adopted, with a multiple case study, with three entrepreneurs from the urban fashion, coffee shop and audiovisual segments; data collection was carried out through semi-structured interviews and the analysis followed the content analysis technique. The results indicate that these young managers prioritize agile practices (Scrum, Lean and OKRs), supported by collaborative digital tools (Trello, Notion, Google Workspace), which promoted clarity of goals, decision-making agility and team engagement. In the scope of digital marketing, the strategic use of social networks, storytelling and real-time monitoring of metrics stand out, resulting in greater visibility, customer loyalty and market growth. Regarding organizational culture, the consolidation of horizontal and participatory environments was observed, based on active listening, recognition and a sense of belonging. Despite the challenges of generational legitimacy, young leaders demonstrated resilience and a collaborative stance. It is concluded that young leadership provides

organizations that are more adaptable, innovative and connected to the demands of the digital economy, bringing theoretical contributions to management science and practical support for managers and policies to promote entrepreneurship.

KEYWORDS

Young leadership; agile management; organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por transformações dinâmicas e constantes, provocadas pelo avanço tecnológico, pela digitalização dos processos e pela intensificação da competitividade global. A integração entre gestão e tecnologia tem se tornado cada vez mais essencial para o sucesso organizacional, uma vez que a tecnologia redefine a forma como as empresas operam, inovam e interagem com seus públicos (Turnes, 2023). Nesse cenário, destaca-se o papel da juventude empreendedora, cuja atuação tem ganhado espaço significativo ao propor novos modelos de negócio e formas de liderança mais ágeis, flexíveis e digitalmente orientadas (Nunes; Landim, 2024).

Além das transformações estruturais nas organizações, observa-se uma mudança significativa na forma como jovens líderes constroem suas culturas organizacionais. Em oposição aos modelos hierárquicos tradicionais, esses empreendedores priorizam valores como horizontalidade, colaboração e engajamento das equipes, criando ambientes que favorecem a autogestão e a sensação de pertencimento entre os colaboradores (Trevlin; Colenci Neto, 2025). A presença de práticas participativas, como reuniões técnicas informais, gestão dialógica e incentivo à autonomia, evidencia a construção de culturas organizacionais mais flexíveis e centradas nas relações humanas.

Essa abordagem se alinha à valorização das chamadas soft skills, consideradas essenciais para promover um ambiente inovador e atrativo aos talentos das novas gerações. Como destaca Jones, Chace e Wright (2020), equipes engajadas e diversas favorecem a inovação e o desempenho organizacional, reforçando o papel estratégico da cultura empresarial inclusiva na consolidação de negócios sustentáveis.

Os jovens empreendedores vêm rompendo com práticas tradicionais ao estruturar negócios que priorizam a inovação e a autonomia, estimulados por fatores como a busca por independência financeira, realização pessoal e flexibilidade no estilo de vida (Casaqui; Doretto, 2022). Contudo, apesar do crescente protagonismo juvenil, muitos desses empreendedores enfrentam obstáculos relevantes, como inexperiência, escassez de capital e dificuldades para consolidar uma cultura organizacional sólida (Reis; Santos, 2021). Além disso, o movimento jovem empreendedor revela-se como força catalisadora de mudanças sociais, ao promover práticas que valorizam a propriedade intelectual, a criatividade e o impacto social (Costa; Aragão, 2022).

Mesmo com o incentivo de políticas públicas (Nunes; Landim, 2024), a literatura ainda carece de estudos aprofundados sobre a forma como esses jovens estruturam seus modelos

de gestão desde a fundação das empresas. A carência de investigações que abordem especificamente as estratégias organizacionais adotadas por jovens líderes desde o início de suas trajetórias empresariais evidencia uma lacuna teórica relevante (Freitas; Granetto, 2023).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão-problema: **como os jovens líderes, ao criarem novas empresas do zero, estão estruturando modelos de liderança e gestão inovadores para enfrentar os desafios do futuro?**

Assim, este artigo tem como objetivo geral compreender como os jovens líderes estão criando e implementando novos modelos de liderança e gestão em suas empresas, alinhando inovação, tecnologia e cultura organizacional para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. Para atingir a proposta da pesquisa, os objetivos específicos do estudo são: Analisar como os jovens líderes estruturam suas empresas, definindo os seus modelos de gestão mais flexíveis, ágeis e inovadores; Examinar o impacto das novas práticas de gestão e marketing digital no crescimento e posicionamento das empresas lideradas por jovens empreendedores; Investigar as estratégias utilizadas para construir e consolidar a cultura organizacional, considerando fatores como liderança horizontal, colaboração e engajamento das equipes.

Este estudo justifica-se tanto em termos teóricos quanto práticos. No campo teórico, contribui para o aprofundamento das discussões sobre empreendedorismo jovem, liderança inovadora e gestão contemporânea, destacando-se pela análise de um grupo social cuja atuação transforma o tecido organizacional de forma disruptiva (Casaqui; Doretto, 2022). No campo prático, oferece subsídios relevantes para novos empreendedores e gestores que desejam adotar modelos mais colaborativos, ágeis e conectados às exigências do século XXI (Barros *et al.*, 2023), reforçando o papel transformador da juventude na construção de organizações resilientes e adaptadas às exigências da economia digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atuação de jovens líderes no cenário empresarial contemporâneo tem promovido transformações significativas nos modelos de gestão, nas estratégias de marketing digital e na construção da cultura organizacional. Este capítulo busca, com base nos autores apresentados, discutir essas dimensões conforme disposto a seguir.

2.1 ESTRUTURAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO POR JOVENS LÍDERES: FLEXIBILIDADE, AGILIDADE E INOVAÇÃO

A emergência de uma geração digitalmente nativa e com forte senso de propósito tem levado ao desenvolvimento de modelos de gestão mais adaptáveis, descentralizados e inovadores. Conforme destacam Dias, Santos e Souza (2023), os jovens da geração Z possuem perfil nato-digital e uma predisposição para ambientes de trabalho dinâmicos, colaborativos e desafiadores, nos quais a produtividade se alia à participação nas decisões e à identificação com os valores da organização.

Nesse contexto, os modelos tradicionais de gestão, baseados em hierarquia e controle, vêm cedendo espaço a formas de liderança mais horizontais e conectadas com os ideais

contemporâneos. Vieira e Benevides (2018) reforçam essa ideia ao afirmar que “a liderança com propósito passa a ocupar o centro das estratégias organizacionais”, destacando a importância do autodesenvolvimento e da conexão entre valores pessoais e institucionais.

O papel do líder como facilitador do ambiente organizacional também é sublinhado por Toledo *et al.* (2021), que apontam que os líderes eficazes são aqueles capazes de gerar bem-estar, coordenar com empatia e fomentar o comprometimento das equipes. Esse perfil contribui diretamente para a retenção de talentos e a geração de inovação.

A busca por reconhecimento, flexibilidade e valor social nas atividades profissionais é outro traço marcante dos jovens líderes, conforme afirmam Chevarria e Silva (2016). Tais aspirações se refletem em empresas com estruturas mais horizontais e culturas baseadas na autonomia e no desenvolvimento pessoal.

Contudo, a construção desses modelos não ocorre sem desafios. Acosta, Silva e Tavares (2021) evidenciam os dilemas enfrentados por jovens gestores, que oscilam entre a necessidade de assumir responsabilidades e o desejo de manter relações próximas e colaborativas com suas equipes. Ainda assim, os autores observam que esses líderes demonstram forte comprometimento e propensão à inovação.

Por fim, Silva *et al.* (2024) apontam que os jovens valorizam lideranças que oferecem metas claras, feedbacks constantes e desenvolvimento contínuo. Esses elementos contribuem para práticas mais colaborativas e adaptativas, alinhadas às especificidades de suas equipes e aos contextos empresariais contemporâneos.

2.2 NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO E MARKETING DIGITAL: IMPACTOS NO CRESCIMENTO E POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS

De acordo com o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2023, cerca de 50% dos brasileiros entre 18 e 24 anos possuem ou pretendem abrir um negócio próprio, refletindo uma mudança significativa no mercado de trabalho (GEM, 2023). Estes jovens, geralmente impulsionados pela busca por autonomia financeira e pela facilidade de acesso às tecnologias digitais, têm adotado práticas inovadoras de gestão e estratégias de marketing digital para estabelecer e expandir seus negócios.

No que tange ao marketing digital, os jovens empreendedores têm demonstrado uma habilidade notável na utilização de plataformas digitais para promover seus produtos e serviços. A presença ativa em redes sociais, como Instagram, TikTok e LinkedIn, tem sido uma estratégia eficaz para alcançar e engajar o público-alvo. Segundo dados da consultoria Conversion, aproximadamente 43% dos profissionais inseridos no mercado de marketing digital são donos de empresas, sendo que a maioria desses empreendedores está na faixa etária de 26 a 33 anos (Conversion, 2024).

A criação de conteúdo relevante e a utilização de storytelling têm se mostrado estratégias eficazes para construir uma conexão emocional com os consumidores. A produção de vídeos, blogs e outros formatos interativos não apenas aumenta o tempo de interação com a marca, mas também contribui para a fidelização dos clientes. Além disso, a análise contínua do desempenho das campanhas digitais permite ajustes rápidos e eficientes, otimizando os resultados (Souza, 2023).

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o marketing 4.0 (evolução e integração do Marketing Digital com o Marketing Tradicional) ultrapassa a lógica promocional tradicional ao priorizar a construção de vínculos autênticos com os consumidores, promovendo interações baseadas em valores, engajamento e confiança. Para os jovens empreendedores, familiarizados com as dinâmicas das mídias digitais desde a infância, essas práticas se consolidam como caminhos naturais para posicionamento e diferenciação.

Em síntese, as novas práticas de gestão e marketing digital adotadas por jovens empreendedores têm desempenhado um papel crucial no crescimento e posicionamento competitivo de suas empresas. Ao aliarem inovação, tecnologia e uma compreensão profunda das demandas do mercado, esses líderes estão redesenhando o cenário empresarial, tornando-o mais dinâmico e adaptável às mudanças constantes do ambiente de negócios.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA HORIZONTAL: ENGAJAMENTO E COLABORAÇÃO

A construção e consolidação da cultura organizacional são processos diretamente influenciados pela liderança, especialmente quando esta é exercida por jovens empreendedores com uma visão mais horizontal, inclusiva e colaborativa. A cultura torna-se elemento-chave para alinhar comportamentos, incentivar a inovação e promover o engajamento.

Apanavicius (2013) destaca que “quanto maior a aderência dos colaboradores aos valores organizacionais, mais significativa é sua satisfação”, impactando diretamente o desempenho e o crescimento sustentável das empresas. Essa aderência se fortalece em culturas que priorizam o alinhamento entre objetivos institucionais e ações das equipes.

A inovação, nesse sentido, está intrinsecamente vinculada à cultura organizacional. Carneiro (2019) argumenta que a gestão do conhecimento depende de uma cultura que valorize a autonomia e a adaptabilidade. Empresas com estruturas rígidas e aversão ao risco enfrentam obstáculos significativos para inovar e manter competitividade.

Lousã (2013) corrobora essa perspectiva ao afirmar que “a liderança empreendedora exerce influência decisiva sobre a criação de uma cultura organizacional orientada para a inovação”. A liderança, embora não afete diretamente a inovação, funciona como mediadora da cultura, intensificando seus efeitos positivos.

Já Silva, Albuquerque e Costa (2009) apontam que o alinhamento entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas fortalece os processos internos e o desempenho estratégico. Empresas lideradas por jovens que adotam estruturas horizontais e foco na inovação cultural tendem a apresentar melhores resultados.

Por fim, Caixeiro, Verdasca e Estêvão (2012) ressaltam que a liderança tem papel relevante na reconstrução cultural. Líderes que compreendem os diferentes níveis da cultura – integradores, diferenciadores ou fragmentadores – são capazes de conduzir suas organizações de forma mais eficaz em ambientes competitivos e instáveis.

Dessa forma, observa-se que a cultura organizacional, aliada à liderança horizontal e colaborativa, é um diferencial estratégico para empresas lideradas por jovens. A construção de um ambiente baseado em propósito, participação ativa e desenvolvimento

humano sustenta não apenas o crescimento empresarial, mas também a perenidade das transformações promovidas por esses novos líderes.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, justificada pela natureza do problema e pelos objetivos da pesquisa, que buscam compreender, em profundidade, as percepções, decisões e estratégias adotadas por jovens líderes em contextos organizacionais. A escolha por essa abordagem fundamenta-se na necessidade de interpretar significados, comportamentos e dinâmicas sociais, características intrínsecas à pesquisa qualitativa (Gil, 2019).

Quanto à classificação, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória por abordar um tema emergente e ainda pouco investigado no contexto brasileiro – a atuação de jovens líderes na reestruturação de modelos de gestão. Ao mesmo tempo, é descritiva por buscar detalhar as características dos modelos adotados, as estratégias de liderança e os impactos percebidos sobre a cultura organizacional e o posicionamento de mercado (Gil, 2019).

O método de pesquisa empregado é o estudo de casos múltiplos, com foco em três empresas fundadas e lideradas por jovens empreendedores, atuantes em setores distintos (moda, alimentação e audiovisual). Essa opção metodológica permite aprofundar a compreensão dos fenômenos em diferentes contextos organizacionais, possibilitando a identificação de padrões, contrastes e singularidades. A escolha por múltiplos casos justifica-se pela necessidade de ampliar a validade analítica do estudo e evitar conclusões baseadas em experiências isoladas (Yin, 2015).

As unidades de análise da pesquisa são as empresas lideradas por jovens, entendidas como sistemas organizacionais complexos onde se manifestam práticas de liderança, gestão e cultura. Dentro dessas unidades, o foco recai sobre os indivíduos em posição de liderança – fundadores e gestores jovens – responsáveis por implementar as estratégias analisadas.

A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista semiestruturada, realizada com os três líderes das empresas selecionadas. A escolha desse instrumento se deve à sua flexibilidade, que permite aprofundar temas relevantes sem perder o foco nas categorias analíticas definidas. O roteiro de entrevista foi elaborado com base na fundamentação teórica do estudo e organizado em blocos temáticos: modelo de gestão, práticas de liderança, cultura organizacional, inovação e marketing digital.

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, técnica que possibilita identificar, categorizar e interpretar unidades de sentido presentes nas falas dos entrevistados (Bardin, 2015). A partir da transcrição integral das entrevistas, foram estabelecidas categorias analíticas correspondentes aos objetivos da pesquisa: (i) modelos de gestão adotados, (ii) estratégias de construção da cultura organizacional e (iii) impacto das práticas de marketing digital e liderança no posicionamento da empresa. O processo de categorização envolveu leitura flutuante, codificação inicial, agrupamento temático e validação cruzada das categorias.

Esse procedimento permitiu a extração de padrões significativos, o contraste entre os casos e a interpretação crítica dos dados à luz do referencial teórico. A combina-

ção entre entrevistas e análise de conteúdo favoreceu uma abordagem sistemática e rigorosa, assegurando a coerência entre os métodos de coleta e análise e os objetivos do estudo.

A pesquisa foi norteada pela estrutura analítica descrita no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões de Pesquisa, Categorias Analíticas e Elementos de Análise

QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Como os jovens líderes estruturam suas empresas, definindo modelos de gestão mais flexíveis, ágeis e inovadores?	Estruturação de Modelos de Gestão por Jovens Líderes	Liderança horizontal e descentralizada. Ambientes colaborativos e dinâmicos. Valorização de soft skills. Foco em autonomia e propósito. Gestão com metas claras e feedbacks constantes. Desafios de inexperiência e dilemas entre proximidade e autoridade.
Qual o impacto das novas práticas de gestão e marketing digital no crescimento e posicionamento das empresas?	Novas Práticas de Gestão e Marketing Digital	Uso estratégico de redes sociais (Instagram, TikTok, LinkedIn) Storytelling e produção de conteúdo relevante. Acompanhamento de métricas digitais e análise de desempenho. Familiaridade com tecnologias desde cedo. Marketing 4.0: vínculos autênticos e confiança com o consumidor.
Quais as estratégias utilizadas para construir e consolidar a cultura organizacional, considerando fatores como liderança horizontal, colaboração e engajamento das equipes?	Cultura Organizacional e Liderança Horizontal	Construção de culturas baseadas em propósito e pertencimento. Práticas participativas (gestão dialógica, reuniões informais). Valorização da inovação e do conhecimento tácito. Alinhamento entre valores institucionais e ações dos colaboradores. Liderança como mediadora da cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa à luz dos objetivos específicos propostos. As evidências empíricas foram organizadas em categorias analíticas que correspondem aos principais eixos do estudo: modelos de gestão, práticas de marketing digital e cultura organizacional. A análise foi conduzida com base nas entrevistas realizadas



com três jovens líderes, cujas experiências permitem compreender de forma aprofundada como a juventude empreendedora tem reconfigurado práticas de liderança e gestão nas organizações contemporâneas.

4.1 DADOS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas com três jovens líderes, fundadores de empresas em diferentes segmentos: moda urbana, audiovisual e alimentação. A Tabela 1 apresenta a síntese das características principais de cada organização:

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Iniciais	Idade do Líder	Ano de Fundação	Segmento	Nº de Colaboradores	Porte	Modelo de Trabalho	Liderança Jovem
M.A.	24 anos	2022	Moda e vestuário	12	Pequena	Presencial	Sim
L.F.	26 anos	2023	Cafeteria	8	Micro	Presencial	Sim
L.N.	29 anos	2022	Audiovisual	20	Média	Presencial	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Apesar das diferenças nos setores de atuação, todos os líderes compartilham um perfil empreendedor jovem, com forte orientação para inovação e reestruturação de modelos tradicionais de gestão.

4.2 ESTRUTURAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO: FLEXIBILIDADE, AGILIDADE E INOVAÇÃO

O primeiro objetivo da pesquisa aborda a forma como os jovens líderes estruturaram seus modelos de gestão. Os dados empíricos revelam a preferência por práticas que priorizam agilidade, horizontalidade e adaptação constante. Todos os entrevistados relataram a adoção de metodologias inspiradas em abordagens ágeis, como Scrum, Lean e OKR, ajustadas à realidade de suas empresas.

Adotamos estratégias mais ágeis para facilitar e comunicar ao cliente e aos colaboradores toda nossa estratégia. (L.N.).

Mais clareza de metas, maior senso de responsabilidade em equipe e agilidade nas decisões na produção. (L.N.).



O uso de ferramentas digitais colaborativas como Trello, Notion, Google Workspace e Meta Suite se mostrou determinante na organização das tarefas e no alinhamento de equipes, reforçando a conexão entre juventude, tecnologia e gestão adaptativa (Dias *et al.*, 2023; Silva *et al.*, 2024).

Quadro 3 – Estrutura de Gestão nas Empresas Entrevistadas

Iniciais	Metodologias	Ferramentas digitais	Resultados destacados
M.A.	Scrum + OKR adaptados	Trello, Notion, Meta Suite	Agilidade, clareza de metas, engajamento
L.F.	Lean + metas semanais	Trello, Google Workspace	Eficiência, produtividade, decisões rápidas
L.N.	Scrum	Trello, Vimeo, Canva	Agilidade na produção, alinhamento da equipe

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As experiências reforçam o apontamento de Toledo *et al.* (2021), segundo os quais líderes eficazes são aqueles que promovem bem-estar, empatia e compromisso, ancorando a gestão em relações humanas e no autodesenvolvimento coletivo.

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO E MARKETING DIGITAL: POSICIONAMENTO E CRESCIMENTO ESTRATÉGICO

O segundo objetivo específico da pesquisa investigou o impacto das novas práticas de gestão e marketing digital no crescimento e no posicionamento de mercado das empresas lideradas por jovens. Nesse aspecto, foi unânime o uso estratégico de redes sociais e plataformas digitais como principal meio de divulgação, engajamento com o público e consolidação da marca.

O Instagram é essencial para mostrar bastidores, valores e criar vínculo com o cliente. (M.A.).

A gente faz vídeos curtos com linguagem bem pessoal e isso aumenta muito o engajamento. (L.N.).

Além da produção de conteúdo com *storytelling*, os entrevistados monitoram métricas em tempo real, ajustando campanhas com base em dados – prática que se alinha ao que defende Kotler *et al.* (2017) sobre o Marketing 4.0, que prioriza vínculos emocionais, confiança e autenticidade.

A aplicação dessas estratégias tem gerado benefícios tangíveis:

- Aumento da visibilidade local e regional

- Fidelização de público por meio de narrativas personalizadas
- Captação de novos clientes com custo reduzido

Esses resultados são consistentes com Souza (2023) e Conversion (2024), que evidenciam o papel do marketing digital na competitividade de empresas emergentes lideradas por jovens.

4.4 CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA HORIZONTAL E ENGAJAMENTO

O terceiro objetivo visou compreender como os jovens constroem e consolidam culturas organizacionais centradas na colaboração e no engajamento. Os dados mostram que os entrevistados cultivam um ambiente horizontal, onde a escuta ativa, a inclusão e o senso de pertencimento são priorizados.

Todos são tratados por iguais. Seja fotógrafo, filmmaker ou social media. (L.N.).

Não temos cargos hierárquicos rígidos e todas as opiniões têm peso. (M.A.).

Bastante próxima dos colaboradores, com espaço para diálogo aberto e escuta ativa. (L.F.).

As lideranças buscam ser facilitadoras, e não autoritárias, o que está alinhado à perspectiva de Schein (2010) sobre a cultura como sistema vivo de significados compartilhados. Práticas como bonificações, reconhecimento público e eventos internos são usadas para fortalecer o vínculo com a equipe.

Quadro 4 – Elementos culturais presentes nas empresas entrevistadas

Iniciais	Valores centrais	Mecanismos de participação	Ações de engajamento
M.A.	Criatividade, autenticidade	Rodas de conversa, caixa de ideias	Bonificações, peças exclusivas
L.F.	Acolhimento, proatividade	Reuniões mensais, sugestões abertas	Reconhecimento público, integração
L.N.	Criatividade, autenticidade	Reuniões pré-eventos	Presentes comemorativos, ambiente acolhedor

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essas ações reforçam a importância do alinhamento entre valores organizacionais e a atuação cotidiana das equipes, conforme destacado por Apanavicius (2013) e Lousã (2013).



Embora os resultados sejam promissores, os líderes relataram desafios relevantes relacionados à sua legitimidade enquanto jovens empreendedores. Houve resistência inicial por parte de fornecedores, clientes e colaboradores mais experientes.

Até o mercado entender que um jovem tinha capacidade de criar e co-ordenar eventos grandes foi um desafio. (L.N.).

No começo, havia dúvidas sobre minha capacidade de tomar decisões importantes. (M.A.).

Resistência por parte de alguns colaboradores mais experientes. (L.F.).

A superação desses desafios foi viabilizada por uma postura de escuta, entrega de resultados e liderança pelo exemplo.

Ser jovem não impede a liderança, mas exige ainda mais dedicação e humildade para aprender. (L.F.).

No que se refere ao futuro, todos os líderes demonstram um projeto claro de expansão com propósito:

- **M.A.** deseja ampliar o e-commerce e realizar parcerias com artistas locais;
- **L.F.** visa investir em automação e criar uma experiência de hospitalidade única;
- **L.N.** projeta um espaço colaborativo para fomentar o audiovisual regional.

A atuação dos jovens líderes entrevistados revela a emergência de um novo paradigma de liderança, fundamentado na inovação, propósito, horizontalidade e gestão digital. As estratégias utilizadas respondem diretamente aos três objetivos da pesquisa e dialogam com a literatura contemporânea sobre liderança empreendedora, marketing digital e cultura organizacional.

Esses líderes, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios relacionados à sua juventude, demonstram resiliência e capacidade de construir organizações sintonizadas com as exigências do século XXI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como jovens líderes, ao criarem empresas do zero, estão estruturando modelos de liderança e gestão inovadores, alinhando práticas ágeis, cultura organizacional colaborativa e estratégias de marketing digital. A investigação foi conduzida por meio de um estudo de casos múltiplos com três empreendedores de diferentes setores, o que possibilitou uma análise aprofundada, sensível às especificidades de cada contexto organizacional.

Os resultados evidenciaram que os jovens líderes pesquisados estão protagonizando uma ruptura com modelos de gestão tradicionais, adotando estruturas flexíveis, descentralizadas e baseadas em tecnologias digitais. A utilização de metodologias ágeis como Scrum, OKR e Lean, associada ao uso de ferramentas digitais colaborativas, demonstrou ser um diferencial para o ganho de produtividade, alinhamento interno e agi-

lidade na tomada de decisões. Essa estrutura de gestão, permeada por horizontalidade e foco em propósito, contribui para a criação de ambientes organizacionais mais responsivos, humanos e inovadores.

Além disso, observou-se que as estratégias de marketing digital implementadas por esses jovens empreendedores têm impacto direto no crescimento e posicionamento das empresas. A presença ativa nas redes sociais, a produção de conteúdo com *storytelling* e a análise contínua de métricas digitais revelaram-se como práticas essenciais para ampliar o alcance da marca, estabelecer vínculos de confiança com o público e manter a relevância no mercado. Tais ações não apenas modernizam o relacionamento com os consumidores, como também refletem o domínio tecnológico das novas gerações.

No que diz respeito à cultura organizacional, os líderes investigados demonstraram forte compromisso com a construção de ambientes colaborativos, baseados na escuta ativa, no reconhecimento e no senso de pertencimento. Estruturas horizontais, reuniões participativas e práticas de valorização interna foram elementos centrais na consolidação de culturas organizacionais coesas, inovadoras e emocionalmente inteligentes – reafirmando a liderança jovem como agente de coesão e mudança.

Por fim, mesmo diante dos desafios relacionados à legitimidade geracional e à inexperience, os jovens empreendedores revelaram resiliência, capacidade de autodesenvolvimento e visão estratégica de futuro. Os planos apresentados pelos entrevistados indicam uma liderança comprometida com expansão sustentável, inovação contínua e impacto positivo nos territórios onde atuam.

Do ponto de vista científico, esta pesquisa contribui para o enriquecimento da literatura da ciência da administração ao oferecer um panorama atualizado e empírico sobre as práticas de gestão e liderança adotadas por jovens empreendedores no cenário brasileiro. Em termos práticos, os achados oferecem subsídios relevantes para gestores, educadores e formuladores de políticas públicas que buscam fomentar o empreendedorismo jovem, reforçando o papel estratégico dessa geração na construção de organizações mais adaptáveis, inclusivas e alinhadas às transformações da economia digital.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, Gustavo Oliveira; SILVA, Francielle Molon da; TAVARES, Larissa Ferreira. Mercado de trabalho: os dilemas enfrentados pelos jovens gestores. **Revista Cadernos de Economia**, v. 25, n. 41, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

CARNEIRO, H. L. B. **Percepções do impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2019.

CASQUI, Vander; DORETTO, Juliana. A produção da juventude empreendedora na mídia de negócios: discurso, cultura empreendedora e inspiração. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 45, e2022117, 2022.

CAIXEIRO, C. A.; VERDASCA, J. C.; ESTÊVÃO, C. V. **Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)**. Évora: Universidade de Évora, 2012.

CHEVARRIA, Juliana Sodré; SILVA, Francielle Molon da. **Fatores organizacionais que atraem os jovens no mercado de trabalho: uma análise sobre a percepção dos formandos de tecnologia em processos gerenciais da Universidade Federal de Pelotas**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2016.

CONVERSION. Mercado de marketing digital possui 40% de jovens empreendedores. **iMasters**, 2024. Disponível em: <https://imasters.com.br/noticia/mercado-de-marketing-digital-possui-40-de-jovens-empreendedores>. Acesso em: 25 maio 2025.

COSTA, Alan Farias; ARAGÃO, Iracema Machado de. Movimento jovem empreendedor e sua relação com a inovação e propriedade intelectual. **Revista Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 76-91, jan./jun. 2022.

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**, v. 9, n. 3, 2023.

FREITAS, Railla de Oliveira; GRANETTO, Sergio Zeno. Os desafios do jovem empreendedor em busca de um espaço no mercado competitivo de Araguaína-TO. **Facit Business and Technology Journal**, v. 2, p. 417-435, 2023.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Relatório Global GEM 2023 – Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2023-global-report>. Acesso em: 25 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JONES, Bruce; CHACE, Sarah; WRIGHT, Elaine. Building inclusive cultures in startups: Leadership, teams and trust. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 24, n. 1, p. 15-29, 2020.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LOUSÃ, E. C. P. F. **Liderança empreendedora e cultura de inovação em organizações de base tecnológica e análise comparativa entre setores de atividade**. 2013. Tese (Doutorado em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

NUNES, Gustavo Olímpio; LANDIM, Marcos Jonaty Rodrigues Belo. Empreendedorismo juvenil: estratégias, oportunidades e impacto no cenário global de inovação e desenvolvimento econômico. **Research, Society and Development**, v. 13, n. 12, e24131247602, 2024.

REIS, Tatiane Lopes dos; SANTOS, Rejane Heloise dos. Empreendedorismo jovem: motivações, dificuldades e particularidades. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 2, p. 36-65, 2021.

SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 159-173, nov. 2009.

SILVA, Alan Fernando da; TÁVORA, Carla Gonçalves; SPERS, Valéria Ruede Elias; MORGADO, Eduardo Martins. As práticas de liderança em uma empresa: cidade de Itatinga/SP. **Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa**, n. 1, 2024.

SOUZA, A. O impacto da implementação do marketing digital no desempenho de pequenas empresas. **Revista F&T**, 2023.

TREVELIN, Ana Teresa Colenci; COLENCI NETO, Alfredo. Startups e juventude empreendedora: um mapeamento no ecossistema SancaHub. **Brazilian Journal of Business**, v. 7, n. 1, p. 1-13, 2025.

TOLEDO, Marcos Vinícius de Souza *et al.* Comprometimento, liderança e valores como fatores de influência na qualidade de vida em uma empresa de tecnologia da informação. **Brazilian Applied Science Review**, v. 5, n. 3, p. 1531-1551, 2021.

TURNES, Luiza. Gestão e tecnologia: o desafio de liderar no mundo contemporâneo. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 13, p. 1-3, 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VIEIRA, Camila de Alcântara; BENEVIDES, Tânia Moura. Liderança por propósito: uma análise do potencial da AIESEC para o desenvolvimento de jovens e líderes. **Revista Formadores**, v. 11, n. 2, p. 6-24, 2018.

1 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: emilly.guedes@souunit.com.br

2 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: bruna.amarante@souunit.com.br

3 Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: flavio.rezende@souunit.com.br

4 Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: bruno.uchoa04@souunit.com.br

5 Doutor em Administração – UFBA; Professor do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE. E-mail: jefferson.reis@souunit.com.br

Recebimento: 3/7/ 2025

Avaliação: 28/7/2025

Aceite: 16/8/2025



<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas>

** Uma publicação exclusiva para alunos de graduação dos cursos de ciências humanas e sociais da Universidade Tiradentes

Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Unit UNIVERSIDADE
TIRADENTES

EDITORA UNIVERSITÁRIA
TIRADENTES

 **cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais