



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Geração Z e Liderança
Um estudo utilizando o *Full Range Leadership Model*

Renata Vieira Lima

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2021.



Renata Vieira Lima

Geração Z e Liderança

Um estudo utilizando o *Full Range Leadership Model*

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro
novembro de 2021.

“Cada geração se imagina mais inteligente do que aquela que veio antes dela, e mais sábia do que a que virá depois dela” (George Orwell).

Agradecimentos

Estar finalizando esse ciclo é muito especial para mim. Sou a primeira pessoa da minha família a concluir uma graduação, que foi conquistada com muito esforço e dedicação. Outro fato importante é que meu caminho até a Administração de Empresas não foi linear, cheguei aqui após cumprir cinco períodos de Arquitetura, curso esse que não me identifiquei. Largar tudo foi a decisão mais corajosa e ousada que tomei até aqui, gostaria de me parabenizar por isso. Não foi nem um pouco fácil.

Nesses anos de PUC Rio, pude conhecer pessoas incríveis, que se tornaram meus amigos e que levarei sempre no meu coração. Gostaria de agradecer às minhas amigas de Arquitetura, Renata, Thaísa e Julia, por estarem comigo mesmo após minha saída do curso. Na Administração, quero agradecer as minhas companheiras de todos os momentos, Carol, Mari e Duda: obrigada pela parceria em tantos trabalhos, estudos e cafézinhos entre uma aula e outra. Essa rotina foi mais leve graças a vocês. Não posso deixar de agradecer, também, a todos os professores que tive no IAG, em especial à minha orientadora Patrícia Ítala, que comprou a ideia dessa monografia, me apoiou em todas as etapas e sempre se mostrou solícita com as minhas dúvidas e inseguranças. Com certeza, eu fiz uma ótima escolha! Obrigada também a todos os funcionários deste departamento, tios e tias da limpeza, do ar-condicionado e da secretaria, não existe IAG sem vocês.

Gostaria de agradecer muito à minha melhor amiga, Fernanda, que sempre me ouviu reclamar pacientemente da Arquitetura, me apoiou e teve paciência comigo durante esse ano complicado. Vou apresentar esse trabalho no dia do seu aniversário e tenho certeza de que será um dia incrível. Ao meu namorado, Hugo, minha eterna gratidão, por tudo: por ter me ajudado tanto em Arquitetura, virando noites fazendo maquetes, por me apoiar quando decidi trocar de curso, por me ajudar em tantos trabalhos, torcer a cada entrevista que eu fazia buscando estágio e estar ao meu lado nesse momento e em todos desde que nos conhecemos. Você é o melhor! Por fim, gostaria de deixar o agradecimento mais especial à minha família: meus pais, Cosme e Cremilda, e meu irmão, Renan. A nossa união nos trouxe até aqui, essa conquista não é só minha, é de vocês, que sempre me apoiaram também. Obrigada mãe e pai por se esforçarem tanto para que eu

pudesse me dedicar integralmente à faculdade, tudo que eu puder fazer para recompensá-los ainda será pouco. Obrigada pela paciência e por estarem ao meu lado mesmo quando decidi mudar tudo. Vocês são a minha base, eu não seria nada sem vocês!

Resumo

Lima, Renata Vieira. A Geração Z e a Liderança: um estudo utilizando o *Full Range Leadership Model*. Rio de Janeiro, 2021. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esse trabalho buscou identificar quais os fatores de liderança presentes no *Full Range Leadership Model*, são mais e menos valorizados pelos jovens da geração Z, assim como as suas percepções sobre tais fatores. A pesquisa de campo foi realizada com membros da geração Z que moram no Rio de Janeiro e são de áreas como Administração, Economia, Engenharias e Psicologia. As perguntas do roteiro de entrevistas foram construídas com base no LMQ – Questionário multifatorial de liderança. A partir dos resultados, identificou-se que os fatores mais valorizados por esses indivíduos são consideração individualizada, estimulação intelectual, influência idealizada e recompensa contingente. Os fatores menos valorizados são gestão por exceção passivo e *laissez-faire*.

Palavras-chave

Geração Z. Liderança. Questionário multifatorial de liderança.

Abstract

Lima, Renata Vieira. Generation Z and Leadership: a study using the Full Range Leadership Model. Rio de Janeiro, 2021. 44 p. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work sought to identify which leadership factors present in the Full Range Leadership Model are more and less valued by Generation Z youth, as well as their perceptions of such factors. The field research was carried out with members of Generation Z who live in Rio de Janeiro and are from areas such as Administration, Economics, Engineering and Psychology. The questions in the interview script were built based on the LMQ – Multifactorial Leadership Questionnaire. From the results, it was identified that the factors most valued by these individuals are individualized consideration, intellectual stimulation, idealized influence and contingent reward. The least valued factors are Management by exception passive and *laissez-faire*.

Keywords

Generation Z. Leadership. Multifactorial leadership questionnaire.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Referencial teórico	5
2.1. Geração Z	5
2.2. Geração Z e o mercado de trabalho	7
2.3. Liderança	9
2.4. Liderança transformacional	11
2.5. Liderança transacional	13
3 Metodologia	17
3.1. Etapas de coleta de dados	17
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	17
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	19
3.5. Limitações do estudo	19
4 Apresentação e análise dos resultados	20
4.1. Perfil dos entrevistados	20
4.2. Geração Z e os fatores de liderança	22
4.2.1. Liderança transformacional	22
4.2.2. Liderança transacional	27
4.2.3. Laissez-Faire	30

5 Conclusões e recomendações para próximos estudos	32
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	34
6 Referências	35
Apêndice 1	37
Apêndice 2	38

Lista de Figuras

Figura 1: <i>Continuum</i> da liderança transformacional para liderança <i>Laissez-Faire</i>	15
Figura 2: <i>Full Range of Leadership model</i>	16

Lista de Tabelas

Tabela 1: Características dos entrevistados.....	20
Tabela 2: Características ocupacionais.	21

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Atualmente, um dos desafios enfrentados pelas empresas é o de gerenciar pessoas de diferentes gerações em um mesmo ambiente. A geração Z, indivíduos nascidos entre 1996 e 2010 (BENCSEK; HORVÁTH-CSIKÓS; JUHÁSZ, 2016), já correspondia a 20% da população brasileira em 2018 (FRANCIS; HOEFEL, 2018). Essa representatividade numérica indica a importância de compreender mais profundamente o perfil desses indivíduos, uma vez que já estão começando a ocupar vagas nas organizações.

Francis e Hoefel (2018) atribuem quatro principais características à geração Z: não gostam de estereótipos e buscam experimentar diferentes versões de si mesmos ao longo do tempo; são inclusivos e se unem em torno de uma causa compartilhada; acreditam no diálogo aberto sem renunciar a seus valores pessoais; e tendem a ser mais pragmáticos e realistas. Conforme Grubb (2018), o ambiente de grandes mudanças tecnológicas, incerteza econômica e recessão reforçam a praticidade desses indivíduos. Além disso, o excesso de estímulos tecnológicos ao qual estão expostos tornaram os membros da geração Z jovens críticos e dinâmicos (EMMANUEL, 2020).

Levando em consideração esse contexto e o fato da geração Z estar chegando no mercado de trabalho, uma questão importante é a liderança. Apesar dos diversos estudos e teorias desenvolvidas nesse campo, não existe um consenso sobre o tema. Para Robbins (2008), a liderança é vista como a capacidade de influenciar grupos para alcançar metas, podendo essa influência surgir de um cargo na organização ou naturalmente dentro de um grupo.

De acordo com Burns (1978), existe o ato de liderar em uma perspectiva transformacional, onde o envolvimento dos liderados não é apenas com as tarefas e metas obrigatórias, mas também pelo reconhecimento e capacidade de tomada de decisão. Para o autor, o ponto crucial está no propósito, que guiará o time representando as necessidades, aspirações e expectativas tanto do líder quanto dos liderados (BURNS, 1978). Segundo pesquisa da Randstad (2014), a geração Z busca ambientes de trabalho mais orientados para contribuição de ideias e

aprendizado, valoriza líderes comunicativos e honestos e que os forneçam *feedbacks* regularmente.

A partir disso, o presente estudo trata tanto da temática da liderança como de geração Z. Desse modo, buscou-se compreender quais fatores presentes na *Full Range Leadership Model*, modelo de liderança desenvolvido por Bass (NORTHHOUSE, 2013), são mais valorizados por esses indivíduos, assim como suas percepções sobre eles.

Para atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma série de entrevistas com jovens da geração Z, nascidos entre 1996 e 2010, oriundos de diferentes cursos, que possuem pelo menos um ano de experiência no mercado de trabalho e que já foram liderados por algum gestor. Para realizar esta pesquisa, foi construído um roteiro de entrevistas com base no Questionário Multifatorial de Liderança (LMQ), conforme Oliveira (2018). Esse instrumento é composto por frases que caracterizam os fatores dos três estilos de liderança que compõem o modelo *Full Range*, a saber: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Diante disso, a pesquisa busca estudar o seguinte problema: Quais os fatores da *Full Range Leadership Model* são mais e menos valorizados pelos jovens da geração Z? Qual a percepção desses indivíduos sobre esses fatores?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo deste trabalho foi compreender quais as percepções da geração Z quanto aos fatores de liderança presentes no modelo *Full Range Leadership*, bem como quais são mais e menos valorizados por eles. Considerando a base teórica do estudo, foi elaborado um roteiro de entrevista e realizada uma pesquisa qualitativa com um grupo de 10 pessoas pertencentes à geração Z visando compreender suas opiniões e preferências acerca do tema.

1.3. Objetivos intermediários

Para que o objetivo do estudo fosse concluído, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o contexto da geração Z e suas características no ambiente de trabalho. O entendimento sobre a conjuntura social, valores e comportamentos da geração Z no mundo profissional e fora dele contribuiu na compreensão do perfil dessa nova força de trabalho.

Além disso, buscou-se conhecer as principais teorias de liderança, porém, com enfoque na liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, dado que

os fatores que caracterizam esses três estilos de liderança compõem a *Full Range Leadership Model*, utilizada na pesquisa. Ademais, o instrumento de coleta de dados foi criado e validado para, então, ser aplicado ao público-alvo do estudo.

1.4. Delimitação e foco do estudo

A intenção do estudo foi compreender qual a visão dos jovens da geração Z sobre determinados fatores que compõem as características de liderança e quais desses fatores são mais e menos valorizados por eles em um gestor com foco nos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas em profundidade e as perguntas foram elaboradas com base no LMQ conforme Oliveira (2018). As frases que compõem o LMQ caracterizam os fatores da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. A pesquisa foi realizada com membros da geração Z, que possuem pelo menos um ano de experiência profissional em empresas, e estudam Administração, Economia, Engenharias ou Psicologia. Os entrevistados estudam no Rio de Janeiro e as entrevistas foram realizadas via plataforma *Teams* em setembro de 2021.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

As informações que este estudo produziu podem se mostrar de interesse para as empresas, visto que conhecer as percepções dos jovens da geração Z sobre a liderança, bem como os fatores preferidos por eles, pode proporcionar reflexões importantes sobre o perfil profissional desses indivíduos. Além disso, esta pesquisa pode indicar caminhos para que as organizações atraiam e contratem essa nova mão de obra, assim como reflexões relevantes que auxiliem os líderes quanto à motivação e engajamento desses jovens nas organizações.

Para os indivíduos da própria geração Z, ter uma visão acerca de seu grupo e liderança podem fornecer *insights* sobre habilidades interpessoais que precisam ser melhor desenvolvidas para o mercado de trabalho. Nesse contexto, poderão refletir sobre tais competências e buscar maneiras de se prepararem para liderar os componentes da sua própria geração em breve, visto que as mudanças organizacionais estão ocorrendo de forma cada vez mais acelerada.

Os resultados também podem ser úteis para a academia, visto que busca compreender melhor a relação da geração Z com os fatores da *Full Range Leadership Model* e, apesar da pesquisa focar em um grupo menor de pessoas,

fornece *insights* que podem refletir a percepção de outros indivíduos. Compreender as percepções da geração Z sobre liderança é importante, já que, conforme Emmanuel (2020) evidencia, esses indivíduos pensam e agem de forma acelerada, são críticos, dinâmicos e não gostam de hierarquias, por isso, liderá-los pode ser desafiador.

Pessoalmente, este estudo é importante, pois se trata da geração de pessoas com que a autora tem mais contato, seja na faculdade ou no ambiente de trabalho. Entende-se que seja relevante compreender se as questões que a autora percebe quanto à liderança se refletem nos jovens da geração Z, bem como suas percepções acerca do tema.

2 Referencial teórico

Neste capítulo, são apresentados estudos relativos à geração Z, bem como seu contexto social, identidade e hábitos no ambiente de trabalho. Além disso, são discutidos os conceitos referentes à temática da liderança.

2.1. Geração Z

A geração Z ou “nativos digitais” são os nascidos na metade da década de 1990 (BENCSIK; HORVÁTH-CSIKÓS; JUHÁSZ, 2016) e, segundo sociólogos e publicitários, são os indivíduos mais familiarizados com as tecnologias vigentes. O “Z” vem de “zapear”, ou seja, trocar rapidamente de canais de TV em busca de algo que seja interessante. No inglês, o termo *Zap* tem significados como “fazer algo rapidamente”, “energia” e “entusiasmo” (KÄMPF, 2011, p. 1).

Os membros da geração Z fazem parte do grupo com mais acesso a bens materiais, tecnologia e conexão global que o mundo já presenciou (MCCRINDLE, 2014). Além de experienciarem grandes mudanças tecnológicas, esses indivíduos cresceram em um ambiente de grande incerteza econômica, reforçado pela recessão, o que os tornou pessoas ansiosas e, sobretudo, cautelosas quanto ao futuro (GRUBB, 2018). Recentemente, um estudo realizado pela McKinsey e Company no Brasil, intitulado “*True Gen’: Generation Z and its implications for companies*” apontou que esses indivíduos possuem quatro comportamentos-chave (FRANCIS; HOEFEL, 2018):

- *Undefined ID*: Acreditam que não é importante ter a obrigação de se definir em um estereótipo. Procuram experimentar diferentes maneiras de ser e modificam sua individualidade ao longo do tempo. Como recebem e avaliam informações constantemente, eles entendem que o seu “eu” é um local para experimentação, portanto, um espaço para testar e mudar. Logo, para esses jovens, é importante debater e defender pautas relacionadas à identidade, sendo a geração mais preocupada com temas ligados à raça, orientação sexual e gênero;
- *Communaholic*: Apesar de valorizarem sua individualidade, mais de 60% dos jovens da geração Z acreditam ser possível se unir com pessoas que pensam diferente, caso tenham uma causa compartilhada. São

indivíduos radicalmente inclusivos que, frequentemente, circulam por diferentes comunidades, utilizando o poder da tecnologia para defender as causas que acreditam. A geração Z valoriza as comunidades on-line, dado que enxergam nelas um meio que possibilita pessoas de diferentes contextos sociais e crenças se conectarem em torno de um interesse em comum;

- *Dialoguer*: Acreditam no diálogo e são mais abertos a aceitar opiniões diferentes em suas famílias e nas organizações com as quais se relacionam, sendo capazes de dialogar com instituições que não estão de acordo com seus valores pessoais, sem, contudo, renunciá-los. Além disso, diferente das gerações anteriores, acreditam menos que é preciso romper o sistema para mudar o mundo. Tal característica demonstra o pragmatismo desses indivíduos;
- *Realistic*: Devido à grande quantidade de informação a qual estão expostos, os membros da geração Z tendem a ser mais pragmáticos e analíticos que gerações anteriores ao tomar decisões. Mais de 60% desses jovens dizem gostar de saber o que está acontecendo e ter o controle. São autodidatas e preferem aprender em um ambiente on-line a uma sala de aula tradicional.

Em resumo, a geração Z cresceu em um contexto de crise econômica mundial e conflitos globais, bem como testemunhou uma das maiores recessões econômicas da história do Brasil. Tais desafios tornaram esses indivíduos mais realistas e pragmáticos que os membros de gerações anteriores. São jovens que se preocupam em ter um emprego formal e acreditam que estabilidade no trabalho é mais relevante que salário, além de estarem conscientes da importância de poupar dinheiro (FRANCIS; HOEFEL, 2018).

Outra característica marcante da geração Z, que é fruto de seu contexto, é que não conseguem ver descontinuidade entre o mundo virtual e o mundo real, experienciam uma integração entre suas vidas *on-line* e *off-line*, visto que estão acostumados a realizar suas atividades, como aulas, pesquisas e trabalhos, de casa, através da internet (EISESTEIN; ESTEFENON, 2013 apud EMMANUEL, 2020).

Ainda sobre a relação intensa entre a geração Z e a tecnologia, Emmanuel (2013, p. 20) esclarece:

A realidade das gerações nascidas em berço tecnológico é de rotina diária inteiramente ligada à conexão virtual. O aparato tecnológico se transformou em uma extensão do próprio corpo,

que é capaz de fornecer uma gama de possibilidades ao portador, como entretenimento, informação, comunicação e assim uma autonomia que gera profunda dependência.

É natural que essa geração encontre no mundo digital caminhos para resolver seus problemas, uma vez que tem muito acesso à informação (BENCSEK; HORVÁTH-CSIKÓS; JUHÁSZ, 2016). Outrossim, por refletirem a vida virtual no mundo concreto, a geração Z pensa, age e quer soluções rápidas, de modo a conseguirem acompanhar o excesso de estímulos ao qual estão expostos. São indivíduos críticos e dinâmicos, não gostam de hierarquias e têm facilidade para mudar de opinião. Não se prendem a fronteiras geográficas e possuem relacionamentos em todo lugar. Apesar de consumistas, preferem viver experiências e se preocupam com temas voltados à sustentabilidade (EMMANUEL, 2020). Vale ressaltar que, neste estudo, será utilizada a definição de geração Z dada por Bencsik, Horváth-Csikós e Juhász (2016), que considera os nascidos entre 1996 e 2010. No próximo capítulo, será apresentada uma visão sobre esses indivíduos no ambiente de trabalho.

2.2. Geração Z e o mercado de trabalho

Atualmente, as empresas podem encontrar três ou até quatro gerações em seu ambiente interno. Por isso, compreender as características dos grupos é importante, visto que tal conhecimento irá apontar as melhores estratégias para gerir e motivar esses indivíduos (GRUBB, 2018; RANDSTAD, 2014).

Segundo pesquisa da Randstan (2014), as turbulências socioeconômicas que a geração Z viveu, os tornaram mais prudentes, realistas e conscientes sobre os problemas do mundo. Por isso, esses indivíduos esperam que as empresas sejam socialmente responsáveis, façam contribuições positivas para com as comunidades e expressem preferência por ambientes com diversidade de gênero, religião, cultura etc. Os membros da geração Z valorizam líderes comunicativos e honestos e buscam por ambientes flexíveis e trabalhos significativos. Outro fator importante para esses jovens, é que esteja claramente comunicado o que precisa ser feito, bem como as expectativas de desempenho quanto ao trabalho, porém, deixando espaço para que possam contribuir com suas ideias e agregar valor à equipe. Além disso, é interessante que as empresas também os ofereçam oportunidades de expandir suas habilidades através de projetos fora de suas tarefas regulares como participação em *webinars* e outras atividades dentro da organização. Em relação a liderança, valorizam características como boa

comunicação, honestidade, diálogo aberto e tem preferência por gestores que os mentore e forneçam *feedbacks* regularmente, pois acreditam que isso os ajudará a avançar profissionalmente. Esses jovens buscam organizações que estejam interessadas no que eles têm a dizer e se motivam mais por oportunidades de aprendizado do que por salários, pois objetivam crescimento acelerado em suas carreiras.

Para Bridges (2016), a geração Z possui a tendência de mudar de empresa constantemente e acreditam que até três anos é o tempo necessário para dedicar-se a uma organização. Para manter essa força de trabalho motivada a continuar, será necessário transformar os locais de trabalho em um ambiente que seja capaz de apoiar a colaboração em equipe, geração de ideias e reconhecimento. A autora ainda salienta que esses jovens valorizarão também organizações flexíveis, que estimulem uma cultura empreendedora e tenham em seus espaços físicos ambientes diferentes: mais privados, abertos, sociais e ricos em tecnologia. Por não acreditarem que sua educação formal seja suficiente para os desafios do mercado de trabalho, vão optar por empresas que ofereçam programas de treinamento, mentorias e *coaching*, pois se preocupam com estabilidade financeira e almejam aprendizado e crescimento constante. Somado a isso, ambientes que os possibilitem liderar projetos, como forma de colocarem em prática seus aprendizados, mostrarem suas habilidades e fornecerem novas perspectivas serão interessantes para desenvolver o potencial desses indivíduos. Por fim, o fato de terem crescido imersos em discussões sobre as mudanças climáticas e sustentabilidade, fará com que também esperem um posicionamento das empresas quanto a essas questões.

Grubb (2018) também enfatiza a importância do *feedback* constante para a geração Z e acredita que esses indivíduos esperarão suporte e envolvimento dos líderes para que alcancem seus próprios objetivos. Esses indivíduos não permitirão que seus líderes se mantenham distantes e sempre buscarão oportunidade para pedir orientações, caso o gestor não o faça espontaneamente. A geração Z necessita de objetivos de curto prazo e esperam recompensas, mesmo que pequenas, quando atendem às expectativas, pois isso os deixará firmes para que continuem trabalhando com seus líderes. Além disso, para estimulá-los, é interessante que o gestor os influencie a se voluntariar em projetos fora da rotina de trabalho, com o objetivo de ambientá-los com as estratégias da empresa e de outras áreas; possibilitem que participe de reuniões junto a liderança e os ajudem a planejar o desenvolvimento de suas carreiras. Mesmo que ainda não tenham objetivos bem definidos ou escolhidos, é importante que o líder

busque compreender suas preferências, o que mais gostam de fazer em suas atividades rotineiras e quais competências precisam desenvolver para que tracem seu caminho de aprendizado e alcancem o sucesso que tanto almejam.

A geração Z está chegando às organizações e as empresas precisarão se adaptar para recrutar e reter os talentos dessa nova força de trabalho (BRIDGES, 2016). Esses jovens almejam crescimento e priorizarão empresas que possibilitem caminhos para seu desenvolvimento, buscando líderes honestos e abertos ao diálogo (RANDSTAD, 2014; BRIDGES, 2016).

Em relação a liderança, esse tema será tratado com mais detalhes a seguir.

2.3. Liderança

Estudos sobre liderança vêm sendo realizados através dos anos por muitos pesquisadores, no entanto não existe um consenso sobre o tema. Conforme Robbins (2008, p. 276), a definição de liderança é “[...] a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. O autor afirma que a influência pode ser formal, ou seja, originada a partir de um cargo na organização (ROBBINS, 2008). Todavia, apesar desse poder institucional, nem todos os líderes possuem capacidade para liderar. Logo, Robbins (2008, p. 276) destaca que “[...] os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal”.

O primeiro estudo destinado à compreensão da Liderança se originou no início do século 20, com a Teoria dos Traços. Segundo Robbins (2008), essa teoria identificava, em figuras importantes de seu tempo, traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade importantes que justificassem suas habilidades de liderança. Muitas pesquisas foram realizadas visando identificar tais traços, porém essa teoria era melhor para “[...] prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes” (ROBBINS, 2008, p. 260). Ou seja, apresentar determinados traços não garante que o indivíduo levará a sua equipe a alcançar os objetivos (ROBBINS, 2008). Após os primeiros experimentos sobre liderança com a Teoria dos Traços, pesquisadores passaram a analisar o comportamento dos líderes, objetivando compreender quais levavam a melhor liderança. As principais teorias comportamentais são baseadas nos estudos da Universidade de Ohio, Universidade de Michigan e no *Grid* Gerencial (ROBBINS, 2008).

Em relação aos estudos realizados na Universidade de Ohio, Robbins (2008) destaca que a pesquisa focava em compreender a relação dos

subordinados com seus líderes. O estudo identificou duas categorias para o comportamento de liderança: a primeira chamada de Estrutura de Iniciação, que se referia à capacidade do líder em estruturar e definir os papéis dos funcionários e o seu próprio para alcançar os objetivos. Esse tipo de gerente pode ser descrito como “[...] alguém que delega tarefas específicas aos membros do grupo” (Robbins, 2008, p. 261). Já a segunda categoria é a Consideração, onde o relacionamento do líder com os funcionários é baseado em confiança e respeito às suas ideias e sentimentos. Um líder com alta consideração pode ser descrito como alguém “[...] que ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais” (ROBBINS, 2008, p. 261).

Na Universidade de Michigan, as pesquisas também apontaram para duas dimensões do comportamento de liderança, uma orientada para o funcionário e outra para a produção. Na primeira, os líderes focavam nas relações interpessoais, “[...] demonstravam interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo” (ROBBINS, 2008, p. 262). A segunda categoria enfatizava a tarefa e estava mais relacionada aos aspectos práticos do trabalho, onde a principal preocupação do líder estava “[...] na execução das tarefas do grupo e seus membros eram apenas o meio para se atingir um fim” (ROBBINS, 2008, p. 262).

A terceira teoria é a do *Grid* Gerencial desenvolvida por Blake e Mouton, onde o *grid* é baseado em estilos de liderança focados em pessoas e em produção, sendo basicamente as dimensões encontradas nos estudos da Universidade de Michigan e Ohio. O *grid* tem nove posições nos dois eixos, criando oitenta e um estilos de liderança. Entretanto, para Robbins (2008, p. 262), o *grid* “[...] não mostra os resultados produzidos, mas sim os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados”. Ou seja, essa visão bidimensional dos estilos de liderança é apenas uma forma de estruturar e conceituar esses estilos, mas não apresentam “qualquer nova informação tangível para o esclarecimento da questão da liderança” (ROBBINS, 2008, p. 262).

As teorias comportamentais contribuíram para os estudos sobre liderança, principalmente por avaliarem as atitudes dos líderes, fator até então ignorado pela Teoria dos Traços. Todavia, como Robbins (2008) destaca, essas teorias ainda não levavam em consideração fatores situacionais que também influenciam o comportamento dos líderes. A partir desse cenário, pode-se destacar a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard onde, segundo Robbins (2008, p. 266), “[...] a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado que Hersey e Blanchard argumentam ser contingente ao nível de prontidão dos liderados”.

Para o autor, essa teoria focaliza no papel dos funcionários, sendo esses os responsáveis por aceitar ou não um líder, bem como pelo sucesso em executar uma tarefa (ROBBINS, 2008).

Como pode ser observado, as teorias de liderança evoluíram muito com o passar dos anos e, a cada novo estudo realizado, camadas de complexidade foram sendo acrescentadas às novas teorias com relação às anteriores. No entanto, observa-se o surgimento de outros estudos e teorias sobre o tema, que visam identificar o comportamento dos líderes considerando outras perspectivas. A seguir, será apresentada a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, que compõem o modelo *Full Range Leadership*.

2.4. Liderança transformacional

Atualmente, uma das teorias de liderança que vem ganhando mais atenção e estudos é a liderança transformacional (NORTHOUSE, 2013), termo criado pelo sociólogo James McGregor Burns. Para Bryman (1992 apud NORTHOUSE, 2013), esse estilo faz parte de um novo paradigma que direciona maior atenção para elementos da liderança como carisma e afetividade. De acordo com Northouse (2013, p. 185), “[...] a liderança transformacional é um processo que modifica e transforma pessoas”.

Na visão de Burns (1978), o ato de liderar, em uma perspectiva transformacional, ocorre a partir do envolvimento dos seguidores não apenas com as tarefas obrigatórias, mas também pelo reconhecimento e pelo desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão. Para Burns (1978, p. 38), a liderança transformacional ocorre quando “uma ou mais pessoas se envolvem com outras de forma que líderes e seguidores elevam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade”. Ademais, o ponto crucial está no propósito, fator esse que guiará líderes e liderados a agirem de um certo modo, representando as necessidades, aspirações e expectativas tanto do líder quanto dos liderados (BURNS, 1978). A partir disso, Burns (1978) diferencia a liderança transformacional do poder, uma vez que o líder transformacional leva em consideração as necessidades e expectativas dos seus liderados, enquanto o detentor do poder apenas controla coisas sem motivo.

Segundo Bass e Riggio (2006), o líder transformacional deve estimular e inspirar seus liderados a atingir *performances* extraordinárias e desenvolverem suas próprias capacidades de liderança. Através da atenção às necessidades individuais, os líderes transformacionais empoderam seus colaboradores

alinhando objetivos às metas pessoais, considerando a perspectiva de cada um. Ainda, para Bass e Riggio (2006), a Liderança Transformacional é composta por quatro fatores, conforme vê-se a seguir:

- 1) Influência idealizada:** os líderes transformacionais são admirados, respeitados e são inspiração para seus liderados. Nesse fator, existem dois aspectos para a influência: os comportamentos do líder e os elementos que são atribuídos ao líder pelos seguidores (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; NORTHOUSE, 2013).
- 2) Motivação inspiracional:** o comportamento do líder inspira e motiva a todos que estão em volta, promovendo significado e desafios a seus liderados, despertando espírito de equipe, entusiasmo e otimismo. Nesse fator, o líder comunica claramente suas expectativas e demonstra comprometimento com a meta e a visão compartilhada. Uma frase que informa a motivação inspiracional é “um gerente de vendas que motiva os membros da equipe de vendas a se destacarem em seu trabalho por meio de palavras encorajadoras e conversas estimulantes” (NORTHOUSE, 2013, p. 193).
- 3) Estimulação Intelectual:** ocorre quando o líder estimula seus liderados a serem inovadores, criativos e questionadores, influenciando-os a abordar desafios cotidianos a partir de uma nova perspectiva (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; NORTHOUSE, 2013). Novas soluções são demandadas pela equipe, que são incluídas no processo de endereçamento e solução de problemas. As ideias dos liderados não são criticadas por serem diferentes das ideias dos líderes. Uma frase que resume a estimulação intelectual é: “[...] um gerente de fábrica que promove os esforços individuais dos trabalhadores para desenvolver maneiras exclusivas de resolver problemas que causaram lentidão na produção” (NORTHOUSE, 2013, p. 193).
- 4) Consideração individualizada:** ocorre quando o líder presta atenção na necessidade individual de cada um para crescimento, agindo como um *coach* ou mentor. A consideração individualizada aceita diferenças individuais, como: alguns empregados precisarão ser mais encorajados e outros precisarão de mais autonomia. Nesse fator, o líder ouve seus liderados efetivamente e, ao delegar tarefas, observam se o liderado precisa de uma direção especial ou suporte. Uma frase que resume a consideração individualizada é: “[...] um gerente que passa o tempo

tratando cada funcionário de forma cuidadosa e exclusiva” (NORTHHOUSE, 2013, p. 193).

Em resumo, os líderes transformacionais motivam os outros a fazer mais do que fariam inicialmente e oferecem mais do que é possível, direcionando expectativas mais desafiadoras e atingindo altas *performances*. Esses líderes possuem subordinados mais satisfeitos e os ajudam a se desenvolverem através da atenção especial às necessidades individuais de cada um (BASS; RIGGIO, 2006).

2.5. Liderança transacional

Para contrapor a liderança transformacional, Burns (1978) cunha o termo liderança transacional. Esse estilo de liderar se refere à grande parte dos modelos de liderança cujo foco está nas trocas que ocorrem entre os líderes e seus seguidores (BURNS, 1978). A relação de troca ocorre, já que o líder precisa que um objetivo de seu interesse seja realizado, ao passo que o subordinado que tenha interesse na mesma meta irá cumpri-la. Nesse cenário, o líder precisará do subordinado e o contrário também ocorre. Cada parte está ciente das características de poder e recursos da outra a se reconhecem como pessoas, entretanto, seus propósitos estarão alinhados dentro da lógica de troca, porém, para além disso, o relacionamento não avança (BURNS, 1978).

De acordo com Northouse (2013, p. 195), “[...] os líderes transacionais trocam coisas de valor com os subordinados para promover suas próprias agendas e a de seus subordinados”. Na visão de Bass e Riggio (2006), a liderança transacional ocorre quando o líder recompensa seus liderados a partir de sua *performance* com uma bonificação monetária, por exemplo. Entretanto, esse mesmo líder penalizará os funcionários que não realizam um bom trabalho (BASS, 1990). Os componentes da liderança transacional são, respectivamente, a recompensa contingente e a gestão por exceção, sendo esses um acréscimo à teoria da liderança transformacional e ao *Full Range of Leadership Model* desenvolvida por Bass (NORTHHOUSE, 2013). A descrição desses fatores está a seguir:

- 1) **Recompensa Contingente:** é o primeiro fator da liderança transacional, cuja característica principal é o fato de o líder recompensar seus seguidores a partir de bonificações específicas. Nesse estilo de liderar, o gerente espera que o subordinado concorde com a tarefa que precisa ser feita e quais serão as bonificações ao final. É um sistema de troca entre

líderes e liderados no qual os esforços dos seguidores serão recompensados com prêmios específicos. Um exemplo desse tipo de transação é: “um pai que negocia com um filho a quantidade de televisão que o filho poderá assistir depois de praticar piano” (NORTHHOUSE, 2013, p. 195).

2) Gerenciamento por Exceção: é a liderança que envolve críticas corretivas e *feedbacks* negativos, podendo ser ativo ou passivo. No gerenciamento por exceção ativo, o líder observa seus subordinados de perto em busca de erros ou violações, em seguida toma medidas para corrigir tais erros. Um exemplo desse estilo de liderar pode ser visto em “[...] um supervisor de vendas que monitora diariamente como os funcionários abordam os clientes” (NORTHHOUSE, 2013, p. 195). Em contrapartida, um gestor que atua na forma passiva intervém após os padrões não serem alcançados ou quando os problemas surgem. O exemplo que ilustra essa situação pode ser visto em: “[...] um supervisor que dá a um funcionário uma avaliação de desempenho ruim, sem nunca falar com o funcionário sobre seu desempenho anterior no trabalho” (NORTHHOUSE, 2013, p. 196).

Na visão de Bass (1990, p. 21), a liderança transacional pode levar à mediocridade caso o líder dependa intensamente do gerenciamento passivo por exceção, uma vez que esse tipo de líder poderá fazer uso de ameaças disciplinares para elevar o desempenho da equipe, algo que, em sua visão, seria “uma técnica que é ineficaz e, a longo prazo, provavelmente contraproducente”. Além disso, segundo resultados demonstrados em suas pesquisas, empresas cujo líderes são transacionais tendem a ser menos eficazes do que aquelas cujos líderes são transformacionais, especialmente quando se refere ao gerenciamento por exceção. Contudo, a recompensa contingente pode funcionar bem caso os líderes forneçam bonificações que sejam relevantes para seus colaboradores (BASS, 1990).

No modelo desenvolvido por Bass (NORTHHOUSE, 2013), ainda existe o estilo de liderança do tipo *laissez-faire*. Dessa forma, o líder abdica de responsabilidades e comumente atrasa decisões, não exercendo sua autoridade (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Segundo Northouse (2013, p. 196), um exemplo de líder *laissez-faire* é: “um presidente de uma pequena empresa de manufatura que não convoca reuniões com os supervisores da fábrica, não tem um plano de longo prazo para a empresa e faz pouco contato com os funcionários”.

Em resumo, a perspectiva de Bass (NORTHHOUSE, 2013) compreende a liderança transformacional como uma expansão da transacional, sendo essa última baseada em uma troca a partir de recompensas e condições. Já a liderança transformacional busca inspirar liderados a se comprometerem em um outro nível, compartilhando visão e metas, desafiando-os a serem inovadores na solução de problemas e desenvolvendo suas capacidades de liderança através de *coaching* e desafios. Bass entende os três estilos de liderança apresentados como um *continuum* (NORTHHOUSE, 2013), conforme se vê na Figura 1.

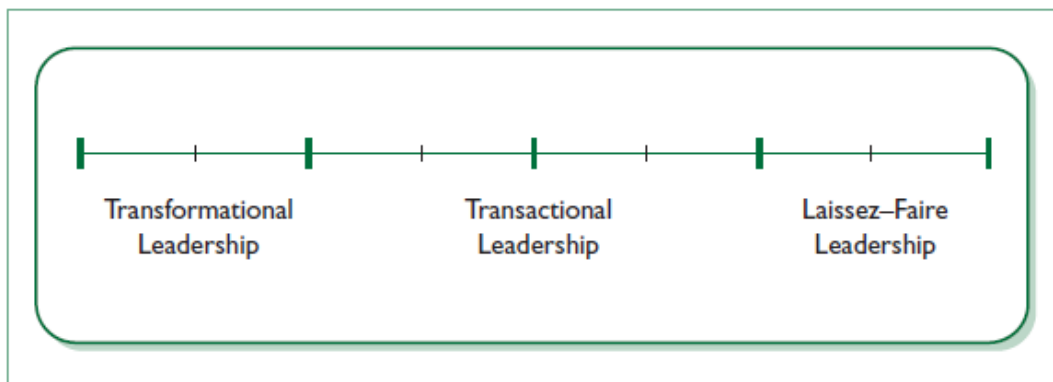


Figura 1: *Continuum* da liderança transformacional para liderança *laissez-faire*.

Fonte: Northouse (2013, p. 190).

Para Bass e Riggio (2006), a *Full Range of Leadership Model* é composta pelos oito fatores de liderança oriundos tanto da liderança transformacional (influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada), liderança transacional (recompensa contingente e gerenciamento por exceção passivo e ativo) e *laissez-faire*, conforme apresentado na Figura 2.

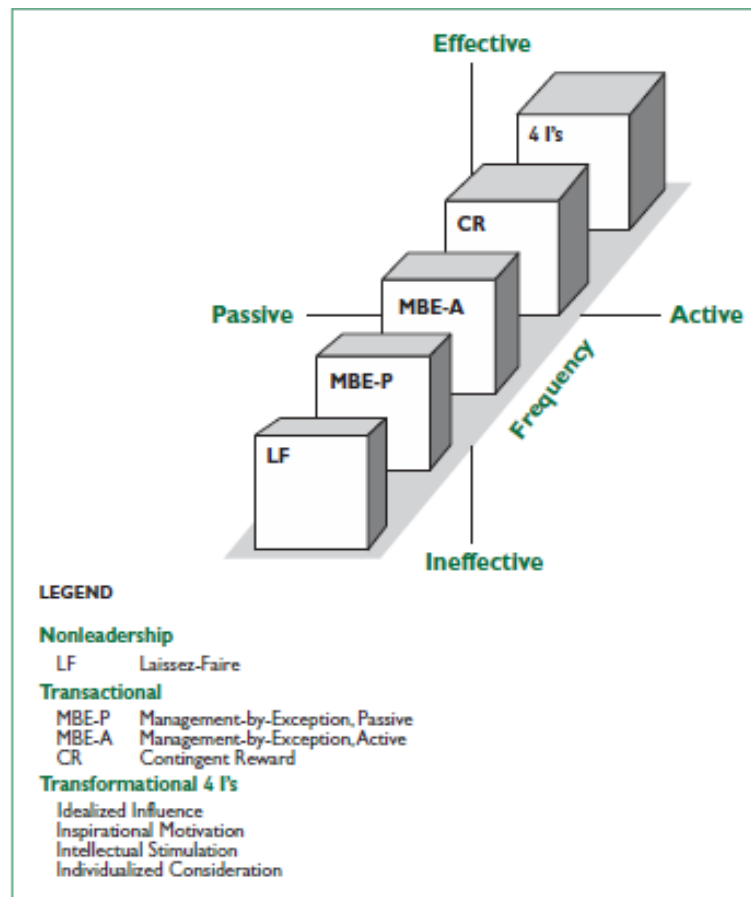


Figura 2: *Full Range of Leadership Model*.

Fonte: Northouse (2013, p. 192).

Esses oito fatores são mensurados através do Questionário Multifatorial de Liderança (LMQ). No presente estudo, foram realizadas entrevistas cujas perguntas foram construídas com base no LMQ (OLIVEIRA, 2018), a ser mais bem detalhado no próximo capítulo. Ademais, as entrevistas visaram responder as seguintes perguntas: Quais os fatores da *Full Range Leadership Model* são mais e menos valorizados pelos jovens da geração Z? Qual a percepção desses indivíduos sobre esses fatores?

3 Metodologia

Este capítulo visa informar sobre as decisões referentes à metodologia escolhida, bem como a maneira que o estudo foi realizado.

3.1. Etapas de coleta de dados

Esta pesquisa se caracteriza pelo método descritivo e utiliza a abordagem qualitativa (VERGARA, 1998). A etapa qualitativa se deu por meio de entrevistas em profundidade realizadas com membros da geração Z nascidos entre 1996-2010, recorte proposto por Bencsik, Horváth-Csikós e Juhász (2016).

Inicialmente, foram coletadas informações em bibliografia sobre o contexto da geração Z e suas preferências no mercado de trabalho, teorias de liderança e os fatores que caracterizam a *Full Range Leadership Model*. Na sequência, com base no LMQ (OLIVEIRA, 2018), foi criado e testado o instrumento de coleta de dados, um roteiro de entrevista. Finalmente, foram feitas entrevistas para a coleta de dados da pesquisa de campo, conforme será detalhado a seguir.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Foram entrevistados 10 membros da geração Z com pelo menos um ano de experiência profissional em organizações, independentemente do porte ou setor, e que tenham sido gerenciados por algum líder.

Outrossim, foi estabelecida a necessidade de os participantes da pesquisa possuírem curso superior completo ou cursando nas seguintes graduações: Administração, Economia, Engenharias e Psicologia, em Universidades públicas e particulares do Rio de Janeiro/RJ. A escolha desses cursos se deu, visto que, em geral, são as profissões predominantes nas companhias. Em relação à escolha dos entrevistados, o que se buscou é pesquisar a opinião de um grupo de jovens que já iniciaram suas vidas profissionais em empresas e, por isso, já tiveram contato com gestores a quem tiveram que se reportar.

Nesse íterim, buscou-se compreender, a partir das vivências e expectativas desses indivíduos, quais fatores da liderança são mais e menos

valorizados por eles no ambiente corporativo, bem como suas percepções sobre esses fatores. O critério para a seleção desses sujeitos foi a facilidade de acesso por parte da entrevistadora. Quanto a localização da empresa que trabalham, não se delimitou um estado, pois o advento do *home office*, devido à pandemia, possibilitou a empresas contratar pessoas de outros estados.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

No que diz respeito à coleta de dados, as entrevistas foram do tipo semiestruturada (VERGARA 1998). Isto é, embora o roteiro de entrevista não fosse completamente estruturado, possuía questões elaboradas em torno de uma temática específica: Quais as opiniões e preferências da geração Z em relação aos fatores de liderança do modelo *Full Range Leadership*. As perguntas do roteiro de entrevista foram desenvolvidas com base no questionário LMQ (Questionário Multifatorial de Liderança) conforme Oliveira (2018). Esse instrumento é constituído por diversas frases que exemplificam cada fator da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e foram transformadas em oito perguntas referentes a esses oito fatores de liderança presentes na *Full Range Leadership Model*.

O objetivo dessas perguntas foi captar a opinião dos entrevistados com relação aos estilos de liderança, compreender se já tiveram relacionamento com líderes que possuam tais atributos e como foi para o entrevistado a experiência de ser liderado por esses indivíduos, compreendendo, também, suas preferências. Adicionalmente às perguntas que constam no roteiro de entrevista, foram apresentadas frases afirmativas que caracterizam os fatores que compõem a *Full Range Leadership Model*, com base no LMQ (OLIVEIRA, 2018) e foi pedido para que cada entrevistado realizasse uma ordenação delas de acordo com sua percepção sobre as mais e menos importantes para a sua motivação. Desse modo, foi possível sintetizar, ao final da entrevista, a percepção do entrevistado quanto aos diferentes fatores de liderança e entender, de fato, quais são mais e menos valorizadas por eles.

Esse roteiro foi testado antes da aplicação efetiva com dois indivíduos pertencentes à geração Z que se enquadram nos atributos delimitados pelo estudo. As entrevistas foram realizadas através da plataforma *Microsoft Teams* e tiveram duração média de 45 minutos. Após a validação do instrumento de coleta de dados e realização de ajustes necessários, a pesquisa de campo começou. O

roteiro se encontra no Apêndice 1 e o conjunto de frases para categorizar no Apêndice 2.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

As entrevistas foram transcritas e, após serem analisadas, buscou-se identificar similaridades e diferenças nas percepções dos indivíduos, bem como suas experiências e preferências acerca dos fatores de liderança mencionados. Além disso, foi construída uma tabela no *Microsoft Excel* com os dados dos entrevistados, bem como um consolidado com a classificação dos fatores mais e menos valorizados por cada indivíduo. Os dados foram coletados de forma qualitativa e interpretados com a utilização do referencial teórico.

3.5. Limitações do estudo

A primeira limitação do estudo é em relação à quantidade de pessoas. Apesar do trabalho contar com perguntas elaboradas e buscar captar a opinião de cada entrevistado, foram entrevistados apenas 10 indivíduos, fator esse que deve ser levado em consideração. Ademais, o próprio método de entrevista pode conter subjetividade, uma vez que o entrevistado pode evitar dar opiniões mais contundentes com receio de não agradar. Também, uma das limitações se dá através da plataforma em que foi realizada a entrevista, o *Zoom*, pois não possibilita ter acesso a todas as expressões corporais dos participantes. Por fim, o tempo de duração da entrevista também é um fator limitante, visto que as reuniões tiveram duração de aproximadamente 45 minutos, o que pode implicar em um limite de informações em relação aos entrevistados.

4 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta as respostas obtidas nas entrevistas, bem como uma análise e discussão dos resultados conforme referencial teórico. A seção foi dividida entre dois tópicos principais: (i) Perfil dos Entrevistados e (ii) Geração Z e a Liderança, que apresenta três subtópicos referentes a cada estilo de liderança e seus respectivos fatores.

4.1. Perfil dos entrevistados

A pesquisa de campo foi realizada com dez jovens pertencentes à geração Z, que possuem experiência profissional de pelo menos um ano em organizações, em diferentes setores e segmentos de mercado. Todos os entrevistados moram e estudam no Rio de Janeiro. Para compreender melhor o perfil de cada entrevistado, seguem as principais informações de qualificação da amostra na Tabela 1.

Tabela 1: Características dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Gênero	Graduação
E1	23 anos	Feminino	Administração, 8º período
E2	24 anos	Masculino	Economia, 7º período
E3	23 anos	Masculino	Psicologia, 7º período
E4	21 anos	Masculino	Eng. Eletrônica, 10º período
E5	25 anos	Feminino	Eng. de Produção, formada
E6	23 anos	Feminino	Psicologia, 10º período
E7	22 anos	Masculino	Economia, 6º período
E8	21 anos	Feminino	Eng. Química, 3º período
E9	24 anos	Feminino	Administração, formada
E10	25 anos	Feminino	Administração, formada

Fonte: Própria autora (2021).

Além de características referentes à formação desses jovens, também foram identificadas informações sobre suas áreas de atuação no mercado de trabalho, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Características ocupacionais.

Entrevistado	Tempo de Experiência	Cargo Atual	Setor de Atuação	Porte da Empresa	Qt. de Líderes
E1	4 anos	Estagiária	Administrativo	Grande	4
E2	2 anos	Assessor financeiro	Comercial	Médio	2
E3	2 anos	Estagiário	RH	Grande	5
E4	1 ano e 4 meses	Estagiário	Projetos	Grande	6
E5	4 anos e 6 meses	Analista	Tecnologia	Grande	5
E6	2 anos	Estagiária	RH	Médio	6
E7	2 anos e 10 meses	Estagiário	Controladoria	Médio	3
E8	2 anos	Técnica	P&D	Médio	4
E9	2 anos e 6 meses	Analista	Trading	Grande	1
E10	2 anos	Analista	Marketing	Grande	5

Fonte: Própria autora (2021).

Em relação ao perfil dos entrevistados, dos dez jovens, apenas dois possuem 25 anos. No que diz respeito ao gênero, quatro homens e seis mulheres compuseram a amostra. Em relação à graduação, três já completaram seu curso e o restante está prestes a se formar ou na metade da graduação. Em relação ao curso escolhido, três cursam ou cursaram Administração, dois estão cursando Economia, dois cursam Psicologia e três Engenharias. Apenas dois entrevistados possuem tempo de experiência maior que 3 anos, os demais oscilam entre 1 e 3 anos. Dos dez entrevistados, cinco já atuam como efetivados e os demais estão contratados em regime de estágio.

Buscou-se selecionar jovens que trabalham em diferentes áreas e empresas, de modo que suas vivências pudessem contribuir com diferentes visões acerca do tema. Dois jovens, porém, atuam em uma mesma área, E3 e E6, que trabalham em Recursos Humanos, o restante está distribuído em diferentes áreas, como Administrativo, Comercial, Projetos, Pesquisa e Desenvolvimento, Controladoria, *Trading* e *Marketing*. Além disso, seis entrevistados trabalham em empresas de grande porte, enquanto quatro atuam em empresas médias.

Do total de entrevistados, apenas E1, E2 e E8 trabalham de forma presencial, E7 no regime híbrido e o restante encontra-se em *home office*. Interessante notar que dos 10 entrevistados, apenas E9 e E10 trabalham na mesma empresa em que iniciaram seus respectivos estágios, que é onde estão efetivados atualmente. Os outros oito já trabalharam em mais de uma empresa. Por fim, apenas E9 teve um único líder durante sua trajetória profissional, os outros

nove respondentes tiveram mais de um gestor desde que iniciaram sua jornada no mercado de trabalho.

4.2. Geração Z e os fatores de liderança

Nos próximos tópicos, serão apresentados os resultados das entrevistas com os jovens da geração Z sobre os fatores que correspondem ao *Full Range Leadership Model*. Primeiro, apresentou-se a percepção dos entrevistados sobre cada fator e, por fim, tem-se um resumo de quais fatores foram classificados na primeira, segunda e terceira colocação (mais valorizados) e os classificados na última colocação (menos valorizados).

4.2.1. Liderança transformacional

Os entrevistados foram solicitados a se posicionar em relação a frases que exemplificam os quatro fatores da liderança transformacional, a saber: consideração individualizada, estimulação intelectual, inspiração motivacional e influência idealizada. Após a entrevista, foi solicitado que classificassem essas frases em ordem de importância, de modo a criar um *ranking*. Dos dez entrevistados, oito estabeleceram a consideração individualizada como fator mais importante, colocando-o em primeiro lugar na sua classificação. Existe o entendimento, por parte desses entrevistados, de que o diferencial de um bom líder está no fato dele se preocupar com o desenvolvimento de cada pessoa do time, uma vez que pessoas são diferentes e precisam de um tratamento personalizado para que alcancem seu potencial.

De acordo com Francis e Hoefel (2018), a geração Z preza pela liberdade de não se definir em um estereótipo, entendendo a si mesmo como um local para experimentação e mudanças, modificando sua individualidade ao longo do tempo. Devido a essas características, esses jovens têm preferência por empresas que possuam programas de mentorias e treinamentos, pois buscam oportunidades de autodesenvolvimento e crescimento (BRIDGES, 2016).

Na sequência, são apresentados alguns relatos dos entrevistados sobre o tema:

Então eu acredito que aquele líder que está ali orientando no dia a dia, ele ganha muito a confiança, principalmente para quem está no começo da jornada de colaborador (E3).

Valorizo demais, acredito que é muito importante para além do trabalho de supervisão do líder, ele contribuir para a nossa melhora profissional. Além dele dar dicas de carreira, pois ele está em outro estágio né... é interessante esse aspecto para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe (E4).

O que eu espero é ser desenvolvida, pelo menos em tudo que eu faço. A maior moeda de troca, além do salário, é desenvolvimento pessoal, de carreira, e expectativa (E5).

O processo de mentoria no meu trabalho atual me ajudou nesse ponto, eu pensei que nunca ia conseguir mudar traços meus, mas consegui me tornar uma pessoa mais desapegada com os trabalhos que faço e que não dão certos. Isso garante que você cultive diferentes solos e que todas as plantas germinem (E8).

Entretanto, a intensidade e o tempo que o líder precisa despendar para se dedicar individualmente à cada colaborador suscitou divergências entre três entrevistados, conforme pode-se ver a seguir:

Eu entendo que o desenvolvimento do colaborador tende a se potencializar muito quando o líder está presente. Não que ele não vá acontecer sem a liderança, o aprendizado acontece em todo lugar, não é rígido, mas facilita muito (E3).

O líder, na minha opinião, tem que ter pelo menos 60% das atividades dele voltadas para o desenvolvimento do time, senão ele se torna um analista (E5).

É claro que nem sempre o líder consegue ter esse papel direto, mas só de demonstrar essa preocupação eu já acho fundamental (E8).

No fator estimulação intelectual, todos os entrevistados ressaltaram que é importante o líder fomentar que os liderados pensem diferentes soluções para os problemas. Para esses jovens, essa estimulação é importante para o desenvolvimento de suas habilidades e para a criação de um ambiente de trabalho com diversidade de pensamentos. Observa-se, considerando os valores expostos na literatura, que, para a geração Z, é bastante importante que as organizações ouçam o que tem a dizer, além de buscarem ambientes de trabalho mais orientados para contribuições e ideias do que pelo dinheiro (RANDSTAD, 2014; BRIDGES, 2016), como evidenciado nos relatos:

É importante o líder mostrar para os liderados que todo mundo está ali como equipe e que ideias diferentes são bem-vindas. Ninguém pensa sozinho. A primeira coisa que observo é se tenho abertura para falar e quando eu vejo que tenho eu falo mesmo (E1).

A base de um trabalho significativo e que você tenha capacidade de entregar valor, é muito baseado na sua autonomia né, o

quanto você está livre para expor suas ideias e com isso criar um ambiente mais inovador e mais diversos para as pessoas (E4).

Eu valorizo muito, porque além de toda a questão de você se sentir valorizado, com autonomia para resolver problemas, se sentindo parte do todo e querendo que as coisas deem certo, eu acho que faz você crescer como profissional (E7).

Além disso, três entrevistados relataram situações em que tiveram autonomia para desenvolverem uma tarefa ou projeto e, como a confiança da liderança em suas capacidades, foi um fator motivacional. Tal situação corrobora com Bridges (2016), que acredita que ambientes que possibilitem aos jovens da geração Z liderar projetos e mostrarem habilidades são interessantes para esses indivíduos. Abaixo alguns relatos:

No meu trabalho atual eu tive uma ideia para aumentarmos a venda de um setor, conversei com a minha chefe e ela super gostou e então fiz. Eu me senti muito mais engajada como profissional e isso me tornou capaz de passar esse engajamento para o pessoal que me auxiliou a montar tudo (E1).

A todo momento isso acontece onde eu trabalho, principalmente pensar soluções voltadas para análise. E isso é muito bom para o meu desenvolvimento. Hoje em dia eu adoro pensar em soluções graças a essas experiências, isso me motiva muito (E9).

A minha líder sempre escolhe alguém para ser sponsor dos projetos que chegam e dá abertura para a pessoa fazer do jeito que achar melhor, dá autonomia mesmo, nunca é ela quem passa o caminho das pedras para a resolução de problema e isso para minha motivação é essencial (E10).

O fator motivação inspiracional apresentou ressalvas. No geral, todos os dez jovens acreditam que é importante o líder demonstrar confiança e otimismo em relação ao seu trabalho. Todavia, seis entrevistados levantaram o ponto de que líderes muito otimistas e encorajadores podem deixá-los ansiosos, já que criam uma expectativa maior quanto à entrega que esperam. Esses relatos mostram-se alinhados com o pensamento de Grubb (2018), que salienta que o contexto de grandes mudanças, tanto tecnológicas quanto econômicas, tornaram os jovens da geração Z pessoas ansiosas. A seguir, os depoimentos dos entrevistados que mostram essas diferentes percepções:

Eu prefiro o líder que é mais realista do que aquele que é muito otimista porque as vezes o que se espera pode não vir a acontecer, o que pode causar frustração e ansiedade (E1).

Quando alguém confia em você para desempenhar determinado trabalho, acredito que você já começa aquilo com um aspecto de vencedor. Então para mim é o mais importante até aqui (E2).

Nós somos a geração ansiedade. Então, quando o líder é muito confiante assim, eu posso acabar ficando muito receosa com tudo que vou fazer. Isso gera insegurança (E5).

Se o líder fala que eu vou conseguir, eu passo a acreditar muito que vai acontecer, eu compro a ideia (E7).

Se o líder espera muito de mim eu vou ficar ansiosa, prefiro surpreender (E8).

Também, E6 e E9 salientaram que é importante o otimismo e a confiança do líder serem complementados por um *feedback* que justifique essa crença, tal perspectiva está alinhada com o pensamento de Bridges (2016) e Grubb (2018). Além disso, E9 destacou a importância de o líder entender que, às vezes, o liderado pode não estar em seu melhor momento, o que vai acabar impactando no resultado. Isso ressalta que é importante o líder levar em conta a individualidade de cada um, conforme visto nos depoimentos:

Tem que trazer fatores que comprovem o porquê dessa crença. Eu acho que isso é primordial para qualquer atividade como essa. Saber que as pessoas confiam em você e o porquê faz com que você amplifique essas qualidades e produza mais. Acho que esse fator é a única forma que você tem para aumentar a produtividade. Se você sabe por onde você tem que andar, o caminho não é assustador (E6).

Eu tenho medo de o líder estar muito otimista, e eu não alcançar a expectativa dele. Às vezes acontece de o liderado não estar no melhor momento, melhor dia, e aí tendo a ficar com medo de frustrar o gestor. Por isso é importante fazer um acompanhamento e dar feedbacks, para o liderado se sentir confiante (E9).

Em relação ao fator influência idealizada, que remete ao compartilhamento de crenças e valores pessoais por parte da liderança, não é valorizado por E1, E2 e E4, visto que acreditam que isso pode criar alguma tensão no relacionamento com a equipe, caso os valores sejam muito divergentes. O restante dos entrevistados acredita que esse compartilhamento é importante, pois querem conhecer melhor como seus líderes pensam. Além disso, salientaram que respeitam crenças e valores que sejam divergentes dos seus, desde que o líder não desrespeite ou seja preconceituoso com alguém ou alguma causa. Essa constatação dialoga com o pensamento de Francis e Hoefel (2018), de que essa geração é a mais preocupada com pautas ligadas às minorias (raça, orientação

sexual e gênero), acreditam no diálogo aberto e aceitam opiniões diferentes sem renunciar a seus valores pessoais. A seguir, são apresentadas opiniões de alguns entrevistados quanto ao tema:

Não acho muito valioso ficar compartilhando valores e crenças pessoais. Falar sobre isso diretamente pode trazer divergências dentro do ambiente corporativo. Isso pode chatear as pessoas, porque as crenças e valores podem ser muito diferentes (E1).

Isso não tem muita importância para mim, até porque isso é muito pessoal. Envolve muita coisa, política e aspectos que podemos divergir em determinado momento e que não vai e não pode afetar meu dia a dia no trabalho (E2).

Acho que esse aspecto é importante, porque os meus dois últimos líderes, apesar de terem crenças próximas as minhas eu não sabia, só soube depois que me expus, e isso me fez sentir mais confortável (E3).

O líder é alguém que a gente se espelha, então para isso eu não posso só conhecer o lado profissional do líder, não tem essa separação, ele é um ser humano. Ou você se espelha em alguém ou não. Não quero me espelhar em alguém que é ótimo profissional, mas tem pensamentos muito ruins e preconceituosos (E6).

Eu acho ótimo quando o líder que compartilha seus valores, mas eu não acho que deve ser uma imposição, tem que ter uma tolerância: ele vai compartilhar as crenças dele e se a sua for diferente ele vai respeitar, o que importa é o diálogo, o compartilhamento de visões, porque isso enriquece o ambiente de trabalho (E9).

Na sequência, apenas E4 não demonstrou atenção quanto à questão da liderança honesta e que toma decisões baseada em valores éticos. O restante salientou que essa face da influência idealizada é importante. Essa perspectiva pode ser exemplificada em alguns depoimentos:

Os liderados são espelho do líder, se você tiver um líder antiético você vai dar abertura para a equipe ser também. Para mim isso é muito sério (E1).

Sem dúvida que é muito importante que os líderes tomem decisões levando em consideração aspectos éticos/morais, isso com certeza (E2).

Eu valorizo isso muito. Porque nós temos uma responsabilidade enquanto RH, a ética e moral, o bem-estar para com as pessoas é o nosso objeto de trabalho. Ambas as minhas líderes são excelentes nesse sentido (E3).

A parte ética é primordial. Eu acredito que eticamente nós temos que estar alinhados, porque trabalhar com alguém que não tem os mesmos princípios éticos que você não dá certo (E6).

Um líder que valoriza a ética é o principal, e eu acho que a geração Z também passou a valorizar isso acima de qualquer coisa (E9).

4.2.2. Liderança transacional

Em relação à liderança transacional, os entrevistados valorizaram mais a recompensa contingente do que o gerenciamento por exceção – tanto o passivo como ativo – juntos.

O gerenciamento por exceção passivo foi colocado na última posição por cinco dos dez entrevistados. Na visão desses jovens, é importante que o líder interfira no problema antes que ele se torne grave demais. Entretanto, desses entrevistados, quatro endossaram também a importância de o líder deixar o liderado ter alguma autonomia para solucionar problemas e entendem que o gestor deve acompanhar e interferir quando for solicitado ou quando perceber que pode haver algum problema. Essa visão pode ser compreendida conforme Emmanuel (2020), que salienta que os membros da geração Z são críticos, dinâmicos não gostam de hierarquia, mas tem facilidade para mudar de opinião. E com a pesquisa da Randstan (2014) de que a geração Z prefere que seja claramente comunicado o que precisa ser feito, porém, deixando espaço para que possam contribuir com ideias e agregar valor à equipe. Os relatos a seguir ilustram a opinião dos entrevistados:

O líder tem sempre que deixar a equipe chegar a algum ponto, mas antes de se tornar sério ele tem que intervir sim (E3).

Acho que o líder não deve só se manifestar quando o problema for sério, ele deve se manifestar sempre que tiver algum problema ou alguém do time não está se sentindo “bem”, ele tem que fazer o seu papel de liderança (E4).

Eu acho que o líder está ali para direcionar a equipe lhe dando autonomia, mas, independentemente se está bom ou não, ele pode se intrometer sim (E5).

Eu acho que a líder precisa se envolver a partir do momento em que ele for convocado (E6).

Ele tem que saber conversar também, se algo dá errado ele precisa tentar entender o que a equipe tentou fazer, não é chegar intervindo de qualquer forma, acho que tem que demonstrar o que acha respeitando, mantendo um diálogo (E7).

Em relação ao gerenciamento por exceção ativo, todos os entrevistados se mostraram contrários, mas não se configurou como último colocado em nenhum

ranking. Na opinião desses jovens, um líder que supervisiona ativamente e busca por erros ou falhas tira a autonomia da equipe, contribui para a insegurança dos funcionários e, conseqüentemente, faz com que o liderado acabe errando, pois trabalhará pressionado. Pode-se associar esse ponto com as ideias de Bridges (2016) e que afirma que a geração Z necessita ter autonomia para liderar projetos e tarefas como forma de fornecerem novas perspectivas. A seguir algumas opiniões expressas por alguns entrevistados quanto a essa questão:

Se o chefe fica analisando tudo que você faz, não te permite experimentar, não te permite andar com os seus próprios pés, você não vai conseguir se desenvolver bem nesse ambiente, o que vai acarretar você não ter confiança para fazer seu trabalho (E4).

Uma coisa é você estar sendo treinado e o líder te passar ali todo o processo, monitorar, depois ele tem que deixar você voar sozinho (E7).

Você sente como se não pudesse errar, como se a todo momento você tivesse que ser perfeito e ninguém está cem por cento todo dia. Então, quando você sente que não tem espaço para errar, você também não tem espaço para crescer (E8).

Isso é micro gerenciar. E, além de recair como uma pressão muito grande no funcionário, a pessoa sente que não tem autonomia, ela perde o ownership, a sensação de responsabilidade, de ter propriedade sobre o próprio trabalho e isso desmotiva demais (E9).

Em relação ao fator recompensa contingente, todos os entrevistados ressaltaram que é importante o líder deixar bem alinhado quais as metas e expectativas quanto ao que precisa ser cumprido o que está alinhado com a pesquisada Randstad (2014), conforme relatado em alguns depoimentos a seguir:

É importante demais a pessoa estar ciente do que deve fazer, do que precisa entregar (E1).

Eu acho que é fundamental que o líder deixe claro para toda a sua frente de trabalho quais são as metas, qual a estratégia em mente (E4).

Eu acho muito importante. O melhor de tudo para mim é você conversar e acertar as coisas que precisam serem feitas. (E5)

Eu acho muito bom quando o líder deixa claro o que você tem que fazer, isso me ajuda muito a ter um norte (E6).

Eu acho óbvio que você precisar ser o mais claro possível em suas expectativas, para não gerar algum tipo de desalinhamento e confusão, então quanto mais claro você for mais aquela

pessoa entenderá o que você quer e maior será a chance de ela alcançar o objetivo. (E9)

Da parte dele deixar claro as metas e resultados, eu acho ótimo, para mim é muito mais fácil de trabalhar com objetivos específicos do que com amplo (E10)

Quanto a outros aspectos da recompensa contingente, como o líder expressar satisfação/insatisfação quanto ao cumprimento ou não da meta, bem como o recebimento da recompensa financeira, todos deixaram claro que isso é importante, faz parte da vida profissional, sendo algo visto com naturalidade. Contudo, para E7, E9 e E10, é necessário que o líder também avalie outros aspectos que colaboraram para o atingimento ou não da meta, de modo a melhorar a *performance* futura da equipe. A perspectiva desses entrevistados está de acordo com Randstad (2014), que afirma que a geração Z busca trabalhos significativos e não apenas recompensa financeira. Abaixo alguns relatos:

Eu valorizo ter um plano de trabalho e saber o que eu preciso fazer. Acho muito importante você colocar metas. E, também, entender o motivo de cada resultado visando melhorar o processo para as próximas vezes. Isso é tão importante quanto a meta (E7).

A satisfação com a meta é importante, mas também vale ponderar outros aspectos porque as vezes a meta é só o resultado, mas o caminho que você percorreu para chegar até ali é muito importante (E9).

Eu acho que da mesma forma que ele apontou claramente as metas, ele deve apontar o que pode melhorar para o atingimento. E, para mim, mais importante que o resultado é o processo (E10).

Por fim, na visão de Bass (1990), a recompensa contingente pode funcionar, bem caso os líderes forneçam bonificações que sejam relevantes para seus colaboradores. Para Grubb (2018), a geração Z almeja uma trajetória de sucesso e anseiam pelas recompensas por expectativas atendidas. Essas ideias podem ser verificadas nas falas de E5 e E7:

Se eu cumprir a meta, eu espero que ele reconheça isso. Pode ser reconhecimento como promoção ou bonificação, porém, eu espero que ele reconheça de alguma forma (E5).

Atingimento de meta gera satisfação e o oposto gera insatisfação, ainda mais quem trabalha com PLR. Se você for bem e seu chefe também, os dois estarão igualmente felizes, pois o atingimento da meta vai aumentar o salário (E7).

4.2.3. Laissez-faire

Quanto ao *laissez-faire*, metade dos entrevistados (E1, E2, E8, E9 e E10) o colocaram em último lugar e acreditam ser a maneira mais ineficaz de se gerenciar pessoas. Para esses jovens, o indivíduo que abdica de responsabilidades, atrasa decisões ou não se faz presente no dia a dia da equipe não deve exercer cargos de liderança. Tal perspectiva se assemelha com a visão defendida por Bass (NORTHHOUSE, 2013), de que o *Laissez-faire* é, na verdade, a ausência de liderança. Alguns entrevistados salientaram esse ponto:

A pessoa que age assim, está fora do perfil de liderança. Ele não é um líder para mim (E1).

Parece que a pessoa não comprou a ideia, o projeto, não tem visão de longo prazo. Eu acho que o líder deve sim intervir, se meter, expressar sua opinião e deve sim tomar as decisões (E2).

Para mim esse gestor não é gestor, ele não está pronto para assumir um cargo de liderança. Eu acho que um gestor tem que saber se impor, exercer a liderança, saber direcionar consultando a equipe e tendo voz, senão ele não será respeitado. (E8)

O líder tem que ter a competência gerencial, se ele não faz isso, ele não está fazendo seu próprio papel (E9).

Por fim, E3 e E6 relataram experiências com esse tipo de líder:

Eu tive líderes assim. Pessoas que já atrasaram admissão por mais de um mês e decisões importantes, a ponto de perder fornecedor e contratos. Eu acho que esse tipo de pessoa não deve estar em cargos de liderança (E3).

Eu já passei por isso, precisei de uma resposta e o líder não deu, então você empaca, fica com medo de tomar o risco ou não. É o pior tipo de comportamento que uma liderança pode desempenhar (E6).

Após realizada a entrevista, foram apresentadas aos entrevistados oito frases que remetiam à cada um dos fatores do *Full Range Leadership Model*, e foi solicitado que cada um indicasse quais dessas frases eram mais e menos importantes, de modo a construir uma classificação. O fator consideração individualizada da liderança transformacional foi o que mais se destacou e apareceu em primeiro lugar para oito dos dez entrevistados. Em segundo lugar, tem-se empate entre estimulação intelectual e influência idealizada, pois cada um apareceu 3 vezes nessa colocação. Em terceiro lugar, destaca-se o fator recompensa contingente da liderança transacional, aparecendo nessa posição

para seis dos dez respondentes. Por fim, tanto o gerenciamento por exceção passivo e o *laissez-faire* empataram como os menos importantes, cada um aparecendo em último lugar cinco vezes, respectivamente.

5 Conclusões e recomendações para próximos estudos

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais os fatores que compõem a *Full Range Leadership Model* são mais e menos valorizados pelos jovens da geração Z, bem como suas percepções sobre esses fatores. A *Full Range Leadership Model* considera os fatores de três estilos de liderança, a saber: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Esses fatores são mensurados através do LMQ que, no presente estudo, foi utilizado como base para a criação do roteiro de entrevistas conforme Oliveira (2018).

O estudo contou com uma pesquisa bibliográfica e de campo com a realização de entrevistas com 10 jovens profissionais nascidos entre 1996 e 2010 e, portanto, membros da geração Z. Também, que trabalham em empresas de diferentes segmentos e portes como estagiários ou efetivados e estão alocados em setores como Recursos Humanos, Administrativo, Comercial, Projetos, Pesquisa e Desenvolvimento, Controladoria, *Trading* e *Marketing*.

A partir do estudo realizado, percebe-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível identificar quais fatores de liderança são mais valorizados e menos valorizados por esses jovens, bem como suas opiniões e perspectivas acerca dos fatores.

Em relação ao fator mais valorizado, verificou-se que a consideração individualizada da liderança transformacional apareceu na primeira posição para oito dos dez entrevistados. Para esses jovens, o diferencial de um bom líder ocorre quando ele se preocupa com a aprendizagem e melhora de cada pessoa do time, levando em consideração as particularidades de cada um, uma vez que pessoas são diferentes e possuem habilidades e interesses diversos. Tal constatação dialoga com os achados da pesquisa da Randstad (2014) e Bridges (2016), de que a geração Z valoriza ambientes e lideranças que possam desenvolvê-los, pois buscando crescimento acelerado em suas carreiras.

Em segundo lugar, tem-se um empate entre estimulação intelectual e influência idealizada, cada uma aparecendo na segunda colocação 3 vezes, respectivamente. Em relação à estimulação intelectual, ficou perceptível que a autonomia para pensar em diferentes soluções faz esses indivíduos se sentirem parte da equipe, que essa atitude desenvolve a diversidade de pensamento no

time e que isso os fazem crescer como profissionais. Tais perspectivas estão de acordo com Bridges (2016), que acreditam que a geração Z busca ambientes colaborativos e que os possibilitem liderar projetos, mostrar habilidades e fornecerem novas perspectivas. Em relação à influência idealizada, ficou evidenciado que é importante o líder compartilhar seus valores e crenças, desde que ele respeite crenças divergentes e/ou não seja preconceituoso. Essa constatação dialoga com o pensamento de Francis e Hoefel (2018) de que a geração Z é a mais preocupada com questões ligadas às minorias e buscam diálogos abertos. Porém, três entrevistados salientaram não valorizar esse fator, pois acreditam que esse compartilhamento de valores pode criar tensão na equipe, caso sejam muito diferentes.

A recompensa contingente, fator da liderança transacional, ficou na terceira colocação, aparecendo seis vezes nessa posição. Em relação a esse fator, os entrevistados ressaltaram a importância de a liderança explicar, de forma clara, as metas e expectativas quanto ao que precisa ser feito, dado que isso ajuda a entender quais prioridades e estratégia a serem seguidas. Além disso, é importante terem reconhecimentos e bonificações financeiras quando alcançam o objetivo, o que está em concordância com Randstad (2014) e Francis e Hoefel (2018), de que as rápidas transformações globais testemunhadas pela geração Z os tornaram mais pragmáticos e conscientes quanto a questões profissionais e financeiras. No entanto, três entrevistados salientaram ser necessário que o líder também avalie outros aspectos que colaboraram para o atingimento ou não da meta, pois é importante valorizar o processo também.

No que diz respeito ao fator menos valorizado, encontra-se um empate entre o gerenciamento por exceção passivo, fator que pertence à liderança transacional, e o *laissez-faire*.

Em relação ao gerenciamento por exceção passivo, tido como o menos valorizado por cinco dos dez entrevistados, existe o entendimento que é papel do líder interferir no problema antes que ele se torne grave demais. Entretanto, quatro dos cinco entrevistados que apontaram esse fator como pior, salientaram que o líder deve deixar alguma autonomia para a equipe tentar resolver problemas. Tal visão pode ser compreendida em Emmanuel (2020), que afirma que a geração Z é crítica, dinâmica, não aprecia hierarquia, mas tem facilidade para mudar de opinião e com a pesquisa Randstad (2014) que salienta o desejo da geração Z de ter espaço para que possa se expressar, contribuir com ideias e agregar valor à equipe.

Por fim, o *laissez-faire* também foi visto como o menos importante por cinco dos dez respondentes. Foi consenso entre esses entrevistados que esse estilo de liderança é o mais ineficaz para gerenciar um time, já que a pessoa que não toma atitude e abdica de responsabilidades não está preparada para exercer um cargo de liderança. Essa visão pode ser compreendida por Bass (NORTHHOUSE, 2013), que considera que o *laissez-faire* é, em síntese, a ausência de liderança.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Recomenda-se, para os próximos estudos, realizar uma pesquisa quantitativa de modo a capturar os fatores de liderança mais e menos valorizados em um número maior de pessoas. Assim, será possível comparar com os resultados obtidos no presente estudo e, com isso, atingir um maior entendimento sobre o tema.

Ademais, sugere-se a realização de uma pesquisa utilizando a teoria da *Full Range Leadership Model*, porém colocando os indivíduos da geração Z como líderes para que avaliem a si mesmos em uma posição de gestão. Desse modo, será possível compreender se a forma como lideram ou esperam liderar é semelhante com a maneira que gostariam de serem liderados.

Por fim, recomenda-se realizar um estudo com indivíduos da geração Z de diferentes classes sociais, visando compreender se uma alteração mais significativa nos aspectos socioeconômicos dos indivíduos produz diferenças significativas quanto aos fatores de liderança mais e menos valorizados.

6 Referências

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C.; CAVAZOTTE, F. D. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, out./dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>. Acesso em: 22 ago. 2021.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S). Acesso em: 18 jul. 2021.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BENCSIK, A.; HORVÁTH-CSIKÓS, G.; JUHÁSZ, T. Y and Z generations at workplaces. **Journal of Competitiveness**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 90-106, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>. Acesso em: 02 ago. 2021.
- BRIDGES, T. **Preparing workplaces for the next generational shift: gen Y managing gen Z**. New York: CannonDesign, 2016. Disponível em: <https://www.cannondesign.com/assets/GenYManagingGenZ-Whitepaper.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2021.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- EMMANUEL, S. **Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: ELivros, 2020.
- FRANCIS, T.; HOEFEL, F. **'True gen': generation Z and its implications for companies**. [S. l.]: McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/true%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2021
- GRUBB, V. **Conflito de gerações: desafio e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- KÄMPF, C. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. **ComCiência**, Campinas, n. 131, 2011. Disponível em: <http://comciencia.scielo.br/pdf/cci/n131/a04n131.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2021.
- MCCRINDLE, M. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Bella Vista: McCrindle Research, 2014.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- OLIVEIRA, S. M. **Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: comparando líderes de diferentes gerações**. 2018. 183f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25937>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- RANDSTAD. **From Y to Z: a guide to the next generation of employees**. 2014. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hub/148716/file-2537935536-pdf/Gen_Y_Brochures/randstad-from-y-to-z-web.en_LR.pdf. Acesso em: 10 ago. 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

Apêndice 1

Questionário - entrevista

- 1) O quanto você valoriza líderes que separam um tempo em sua rotina para ensinar e treinar os membros da sua equipe, levando em consideração as necessidades de cada um? Por quê?
- 2) Quão importante é para você ser estimulado a olhar problemas e pensar soluções a partir de diferentes ângulos? Por quê?
- 3) O quanto ajuda na sua motivação líderes que demonstram confiança e otimismo quanto a sua capacidade em alcançar a meta planejada? Por quê?
- 4) Quão valioso é para você que o líder compartilhe suas crenças e valores pessoais e tome decisões considerando aspectos éticos e morais? Por quê?
- 5) O que você acha da frase: “os líderes não devem interferir em problemas até o momento em que se tornem sérios”? Por quê?
- 6) O que você acha de líderes que supervisionam diretamente o trabalho da sua equipe buscando por erros ou falhas? Por quê?
- 7) Quão importante é para você líderes que deixam claros quais as metas e expectativa de desempenho que precisam ser atingidas e expressam satisfação quando as metas são alcançadas? Por quê?
- 8) O quanto você valoriza gestores que não se envolvem em questões importantes e evitam tomar decisões, demorando para responder questões urgentes? Por quê?

Apêndice 2

Conjunto de frases para categorizar

1. Os líderes separam um tempo em sua rotina para ensinar e treinar, levando em consideração as necessidades individuais dos membros da equipe
2. O líder estimula a ter um olhar diferente para os problemas, influenciando a equipe a ter uma abordagem diferente
3. O líder demonstra confiança e otimismo quanto a capacidade de alcançar a meta estabelecida
4. O líder conversa sobre crenças, valores e as consequências éticas e morais das decisões
5. O líder só age quando os problemas se tornam graves
6. O líder se mantém a par de todos os erros da equipe
7. O líder deixa claro quais as metas e recompensas e expressa satisfação quando o resultado é alcançado
8. O líder demora para responder questões urgentes