

LIDERANDO A GERAÇÃO Z: um estudo sobre as preferências dos estilos de liderança

Guilherme Santos Martins¹
Taciana Lucas de Afonseca Salles²

Resumo

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem sido o foco de muitos estudos. Por ser uma geração com características bem peculiares, o seu relacionamento com as outras gerações dentro das organizações pode se tornar um desafio aos gestores de Recursos Humanos. Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar as preferências da Geração Z em relação aos estilos de liderança no ambiente de trabalho. Com base em uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, realizada entre os dias 12 e 20 de setembro de 2024 com estudantes da Fatec Franca que possuem experiência de trabalho, foram analisadas as percepções dos jovens dessa geração sobre os estilos de liderança democrático, autocrático e situacional. A pesquisa totalizou 20 respostas válidas que atenderam aos critérios estabelecidos para o público-alvo. O trabalho também buscou evidenciar os principais desafios enfrentados por essa geração no mercado de trabalho, destacando questões como a falta de feedback contínuo e a comunicação ineficaz. A pesquisa foi realizada com indivíduos da Geração Z por meio de um questionário estruturado, cujos dados revelaram uma clara preferência pelo estilo democrático, caracterizado pela participação ativa dos colaboradores e por uma comunicação aberta. Os dados indicam que as empresas devem investir em líderes que possuam flexibilidade para adaptar seus estilos de liderança às demandas específicas de suas equipes, promovendo assim um ambiente de trabalho mais colaborativo e alinhado às expectativas dessa nova geração.

Palavras-chave: Comunicação. Estilos de liderança. Gerações. Gestão de pessoas. Líderes.

Abstract

The entry of Generation Z into the job market has been the focus of numerous studies. Due to its distinct characteristics, the interaction between Generation Z and other generations within organizations can present challenges for the Human Resources managers. Thus, the present study aims to identify Generation Z's preferences regarding leadership styles in the workplace. Based on some qualitative and descriptive research conducted from September 12th to 20th, 2024, with students from Fatec Franca who have job experience, the perceptions of young individuals from this generation regarding democratic, autocratic, and situational leadership styles were analyzed. The research showed a total of 20 valid responses that met the established criteria for the target audience. The study also sought to highlight the main challenges faced by this generation in the workforce, focusing on issues such as the lack of continuous feedback and ineffective communication. The research was conducted with Generation Z individuals through a structured questionnaire, which revealed a clear

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: guilhermemartinsarquivo@gmail.com.

² Docente em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: taciana.salles@fatec.sp.gov.br.

preference for the democratic leadership style, characterized by active employee participation and open communication. The data indicates that companies should invest in leaders who possess the flexibility to adapt their leadership styles to the specific needs of their teams, thereby promoting a more collaborative work environment aligned with the expectations of this new generation.

Keywords: *Communication. Generations. Leadership styles. People management. Leaders.*

1 Introdução

Atualmente a Geração Z está se integrando ao mercado de trabalho em grande número, trazendo consigo diferentes características, valores e aspirações de vida, muitas vezes distintas das gerações anteriores.

Esses fatores, combinados ao entendimento de que gerações anteriores ainda dominam os polos de liderança, criam um contraste que se mostra limitante para que equipes multigeracionais possam existir. O choque geracional acaba contribuindo para um ambiente que pode parecer delicado e hostil, acarretando conflitos que geram desmotivação em colaboradores e gestores.

Nessa perspectiva, o objetivo central deste estudo será identificar a visão da Geração Z em relação aos estilos de liderança, visando destacar as principais dificuldades e oportunidades de melhoria na interação entre líderes e liderados.

Entender a perspectiva dos indivíduos pertencentes à Geração Z acerca do perfil de liderança mais adequado é de suma importância, pois permitirá às organizações selecionarem e orientarem de forma adequada suas lideranças, na busca por desenvolverem e adotarem estilos de gestão que sejam apropriados e satisfatórios para todos os envolvidos, de modo a extrair o melhor da equipe e do líder. Para as pessoas também será benéfico, pois poderão contar com empresas mais bem preparadas para lidar com essa nova geração que se apresenta tão particular e diferente.

Apesar da crescente presença da Geração Z no mercado de trabalho, há uma lacuna significativa na literatura quanto à compreensão de suas expectativas e preferências em relação aos estilos de liderança. Diversos estudos existentes focam no impacto geracional como um todo, abrangendo e generalizando o tópico para todas as gerações atuantes no mercado de trabalho, mas poucos abordam especificamente como líderes podem se adaptar para atender às necessidades dessa geração no

ambiente corporativo. Este estudo busca preencher essa lacuna, fornecendo uma análise direcionada e prática que poderá estimular a busca por estratégias organizacionais mais eficazes e alinhadas à realidade dessa nova força de trabalho.

Dessa forma, será realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica em artigos, livros e publicações científicas, além de pesquisa de campo com indivíduos da Geração Z que estejam trabalhando ou já trabalharam, por meio de questionário estruturado elaborado a partir da ferramenta do Google Forms.

2 Referencial teórico

2.1 Liderança

Os estudos sobre liderança são vastos e vêm sendo assunto de interesse geral desde que a humanidade existe, na busca por encontrar o perfil ideal do líder de sucesso. Na antiguidade já era possível notar o destaque de um indivíduo do grupo por exercer certa influência sobre os outros e conduzi-los a um propósito comum.

Por ser um elemento essencial para toda organização, o ato de liderar pode ser entendido de diferentes maneiras, partindo de princípios diversos, mas que podem ser combinados para traçar uma ideia central. Sua concepção pode variar desde um fenômeno de influência, em que os líderes são responsáveis pela intervenção nos relacionamentos dentro de um meio social, até como um processo de redução de incertezas e inseguranças, no qual a figura da liderança é responsável pela orientação e assistência do grupo para o alcance de objetivos (Chiavenato, 2004).

De acordo com Carvalho *et al.* (2012, p. 324) liderança é um processo de doação, é “servir de maneira muito intensa aqueles a quem influenciemos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar”. Já na visão de Neri *et al.* (2005, p. 67) “liderar é influenciar, guiar em direção ao curso, ação, opinião, no entanto líderes são aqueles que fazem a coisa certa”.

Além disso, o ato de liderar consiste em uma relação direta entre líder e subordinados, estabelecendo a função de satisfazer necessidades do grupo. O processo de exercer influência presente na liderança também existe em conjunto com o surgimento das necessidades, estas que são variáveis de acordo com as situações

enfrentadas pelo grupo (Chiavenato, 2004). Isso significa dizer que muitas vezes a forma de liderar acaba por ser direcionada pelas características do grupo e pelo contexto.

Segundo Robbins (2012, p. 258),

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje. Precisamos de líderes que desafiem o status, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões.

Por definição o líder seria a pessoa com poder de decidir, de se fazer obedecer, aquele com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas (Michaelis, 2024). Em concordância, Maxwell (2007) afirma que a liderança consiste na capacidade de influenciar os outros, estimulando os indivíduos a executarem tarefas e atingir objetivos para o bem da equipe e da organização como um todo.

Robbins (2012) concorda, dizendo que liderar é a habilidade de conseguir influenciar grupos de pessoas para o alcance de objetivos em comum, graças à visão de futuro proporcionada por quem está ocupando a figura de direcionamento do grupo, o líder.

Assim, pode-se dizer que o papel desempenhado pelo gestor seria condizente com a ideia de montar um “quebra-cabeça”, tendo em vista que uma equipe de trabalho é composta por “peças” diversas, que precisam ser alinhadas da melhor maneira para terem um desempenho satisfatório.

Os grupos são por definição a união de dois ou mais indivíduos, buscando um objetivo em comum. Esses grupos podem ser classificados de maneiras diversas de acordo com sua finalidade, mas em um contexto geral para as empresas, há grupos que são determinados pelo organograma definido pela direção, em que cada grupo de pessoas se reportam para um superior (Robbins, 2012).

Os papéis que são desempenhados dentro desses grupos caracterizam “peças-chave”, em que o gestor seria responsável por proporcionar o caminho a ser seguido.

Goleman (2014, p. 4), ao iniciar sua reflexão em relação às figuras de liderança define que,

(...) os estilos pessoais de ótimos líderes variam: alguns líderes são discretos e analíticos; outros bradam seus manifestos do alto das montanhas. E igualmente importante, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança.

Com isso, pode-se entender que além de estar em uma posição em que precisa apresentar resultados e atingir objetivos, o líder também deve estar apto a executar sua gestão pensando na individualidade dos seus liderados.

Assim, Goleman (2014) apresenta quatro pontos chave para trabalhar a identidade do líder, utilizando a abordagem da inteligência emocional, que são: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

Segundo o referido autor, a autoconsciência parte do princípio de que para direcionar bem uma equipe o gestor deve saber suas limitações e entender quais são os seus níveis de desempenho. Isso significa que o líder precisa se planejar de acordo com o que é possível para si mesmo, antes de exigir desempenho da sua equipe.

A autogestão faz uma ligação direta com a autoconsciência, pois está ligada ao autocontrole. As emoções extremas que uma posição de liderança pode acarretar acabam exigindo que o líder conheça seus estímulos e impulsos, pois em vários momentos a inteligência emocional precisa ser utilizada para que decisões precipitadas não sejam tomadas, e que prevaleça a ideia de manter a integridade das ações (Goleman, 2014).

Outro aspecto intimamente ligado à boa gestão, mas também à boas relações, é a empatia. Essa característica, exigida da figura de liderança, consiste na ideia de enxergar o outro de maneira íntegra. Um líder precisa ser empático, ou seja, ser capaz de se colocar no lugar do outro, observando suas limitações e particularidades. A habilidade de ser empático pode gerar conexões mais profundas, o que acaba criando um vínculo maior entre a equipe. Liderar não pode ser um trabalho frio, pois exige que as relações humanas estejam em sintonia para que os objetivos sejam atingidos. Outro fator importante, ligado à empatia, seria a capacidade de estimular os funcionários a ficarem na equipe, a se desenvolverem juntos e crescerem na empresa. Assim, a empresa, por meio da figura do líder, promove a retenção dos talentos, fator de suma importância diante de um mercado com alta rotatividade (Goleman, 2014).

Por fim, pensando no aspecto das boas relações, existe a habilidade social, que segundo Goleman (2014, p. 17) consiste na “cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja”. Nesse aspecto, possuir habilidade social está ligado à capacidade de manter boas relações com vários indivíduos, conseguindo encontrar algo em comum entre todos. Um líder que possui conexão com

sua equipe acaba engajando e motivando seus liderados ainda mais, pois existe a sensação de pertencer e de ser importante dentro daquele espaço.

Pode-se dizer, então, que para ser um bom líder não basta ocupar uma posição ou um cargo, seu papel vai além disso. A liderança está marcada pelas relações humanas, pela habilidade de conduzir, direcionar e inspirar, para que objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados.

Chiavenato (2004, p. 116) apresenta que “o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança” existente. Com isso, pode-se dizer que há diferentes conceitos sobre liderança, bem como teorias diversas que exemplificam a dinâmica entre líderes e liderados.

Dessa forma, se faz evidente a necessidade de entender que a partir de cada tipo de liderança, o líder vai estimular diferentes pontos em seus liderados, buscando extrair o que cada um tem de melhor dentro do que é esperado pela empresa.

Nesse sentido, os estudiosos buscaram decifrar a liderança e encontrar o perfil ideal, desenvolvendo assim teorias e estilos de liderança, que serão melhor abordadas a seguir.

2.2 Teorias de liderança

Chiavenato (2004) explica que diversos teóricos investigaram e criaram através dos anos concepções que procuram classificar e diferenciar as teorias da liderança, partindo de pressupostos humanísticos e do comportamento humano. Tendo em vista esses estudos, as teorias podem ser divididas em três abordagens principais, conforme ilustra o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Teorias de liderança

Teorias de Traços de Personalidade	Teorias sobre Estilos de Liderança	Teorias Situacionais de Liderança
Características marcantes de personalidade possuídas pelo líder.	Maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder.	Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 123)

A Teoria dos Traços de Personalidade surgiu da observação de que algumas pessoas possuíam características ou qualidades específicas que as tornavam líderes

eficazes, ou seja, de que o líder precisa apresentar certos traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa desempenhada para que seu papel seja exercido com maestria. Nesse sentido, essa teoria não leva em consideração as situações enfrentadas pelas equipes, nem tampouco as particularidades dos subordinados, o que acaba ocasionando uma distância da realidade vivida no mercado de trabalho. De modo geral, a partir de pesquisas recentes, pode-se dizer que a Teoria dos Traços foi eficaz em identificar tendências nos indivíduos mais propensos a se tornarem líderes, porém não em dizer se ele será um bom ou um mau líder (Robbins, 2012).

Já a Teoria dos Estilos de Liderança possui foco no comportamento do líder, diferente da teoria dos traços, que foca nas características dele. Segundo essa teoria, existem basicamente três estilos diferentes que apresentam características contrastantes, que são: o autocrático, o democrático e o laissez-faire (Chiavenato, 2004).

A liderança autocrática, consiste na centralização do poder e das decisões nas mãos do líder, ocorrendo a imposição de ordens e conseqüentemente a insatisfação dos subordinados, que se sentem incapacitados e destituídos de qualquer poder de decisão. A liderança liberal (ou laissez-faire), demonstra o oposto da autocrática pois envolve a descentralização do poder, já que o líder delega boa parte das decisões à equipe e fornece autonomia aos colaboradores para execução das tarefas. Nesse caso, uma das conseqüências seria a variação de produtividade, tendo em vista que não existe uma figura de poder bem definida que direciona e cobra as ações. Por último, a liderança democrática consiste na abordagem participativa dos colaboradores e na valorização da comunicação, mas com orientação, incentivo e presença direta do líder. Esse estilo possui como base o incentivo da responsabilidade e do comprometimento, gerando, via de regra, bons resultados (Chiavenato, 2004).

O Quadro 2, a seguir, resume as principais características de cada estilo, permitindo a comparação mais clara entre eles.

Quadro 2: Estilos de liderança

Estilos de Liderança		
Autocrática	Democrática	Liberal (Laissez-faire)
<ul style="list-style-type: none"> O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, 	<ul style="list-style-type: none"> Há liberdade total para as decisões grupais ou

	estimulado e assistido pelo líder.	individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. 	<ul style="list-style-type: none"> A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
<ul style="list-style-type: none"> O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 125)

Com a Teoria dos Traços possuindo foco nas características e a Teoria dos Estilos focando em alguns comportamentos, a Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard parte do princípio de que “não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação” (Chiavenato, 2004, p. 126).

A ideia central da Teoria Situacional consiste no entendimento de adaptabilidade da figura de liderança diante da situação posta, ou seja, tem foco nos liderados, na medida em que parte do pressuposto de que a eficácia do líder dependerá das ações dos subordinados. Dessa forma, o estilo de liderança adequado deve ser contingente ao nível de prontidão da equipe, isto é, às habilidades e à disposição das pessoas para realizarem as tarefas propostas, de modo que quanto mais a equipe se mostrar madura e responsável, menos controle precisará existir por parte do líder (Robbins, 2012).

Por ser uma concepção mais ampla e dinâmica de liderança, esta abordagem começa a ser amplamente utilizada por administradores justamente por entender que o líder ocupa um papel estratégico e que seu direcionamento precisa ser de acordo com a demanda apresentada.

Entretanto, cabe destacar que estas não são as únicas Teorias Comportamentais sobre liderança, sendo possível encontrar diversas outras como a teoria da meta e do caminho, da troca entre líder e liderados, o modelo de Fiedler e o modelo de participação e liderança. Porém, não serão aqui aprofundadas por não serem foco do escopo do estudo.

Por fim, é fundamental reconhecer que a compreensão dos diferentes estilos de liderança é crucial para identificar suas implicações nas dinâmicas de equipe, especialmente quando essa equipe é composta por indivíduos de gerações cujas características são diferentes e até, muitas vezes, opostas às características do líder, podendo haver conflitos em relação à visão de mundo, valores, princípios e postura no trabalho.

2.3 Gerações no mercado de trabalho

Existem diferentes conceituações propostas em relação ao tópico de definição das gerações. De acordo com Mannheim (1952), uma geração pode ser definida não apenas pela coincidência de nascimento na cronologia proposta, mas pela experiência compartilhada de influências culturais e condições histórico-sociais similares entre indivíduos que, não necessariamente, têm origem comum ou proximidade física e intelectual. Sendo assim, o que define uma geração estaria ligado ao conjunto de experiências vividas por grupos específicos da população, os delimitando em períodos históricos que possuem diferentes fatores que influenciaram seu desenvolvimento.

Conforme informações apresentadas por Oliveira (2012 *apud* Fantini e Souza, 2015), atualmente no mercado de trabalho podemos identificar a presença de 4 gerações, que coexistem e interagem simultaneamente em equipes de trabalho multigeracionais, sendo, segundo a classificação brasileira das gerações: os *Baby Boomers* (1946-1964), a Geração X (1965-1980), a Geração Y (1981-1997) e a Geração Z (1997-2010) (BeiEducação, 2022).

Essas equipes formadas por indivíduos que são de grupos geracionais diferentes podem possuir dificuldades de relacionamento, tendo em vista suas distinções. Além disso, em um ambiente de trabalho multigeracional os gestores podem encontrar um desafio ainda maior, não só na dinâmica das relações, mas também no direcionamento para execução do trabalho.

Conforme apresentado por Grubb (2018), as transformações relacionadas as expectativas direcionadas aos líderes empresariais estão diretamente ligadas à falta de confiança nas empresas, que parte de um entendimento que afeta trabalhadores de todas as idades. Durante os anos 1980, a Geração Baby Boomer e a Geração X perderam a confiança nas empresas, principalmente devido ao crescente foco no valor para os acionistas, o que resultou em demissões em massa. Atualmente, os Millenials também demonstram pouca confiança no ambiente corporativo, e a Geração Z, adentrando o mercado de trabalho nos últimos anos, acaba enfrentando esse mesmo cenário de desconfiança. Essa falta de lealdade organizacional, impulsionada por essa desconfiança, pode ter um impacto negativo acarretando uma possível rotatividade elevada, caso a gestão não se adapte ao novo cenário de mudanças organizacionais.

De acordo com Andrade *et al.* (2012, *apud* Novaes, 2018), a geração dos "Baby Boomers" é composta por pessoas nascidas entre 1946 e 1964, que entraram no mercado de trabalho entre 1965 e 1985. Além disso, essa geração se caracteriza por um perfil ponderado e obediente, assumindo a responsabilidade pela reconstrução do período pós-guerra no qual foram criados.

Compreende-se que por serem indivíduos que já estão em um período de maturidade maior da vida, essa geração apresenta características que os destacam no mercado de trabalho. Diferente do que se encontra em novas gerações, os Baby Boomers podem apresentar um caráter mais conservador e uma busca por permanência maior em seus trabalhos, com currículos que não apresentam muitos "pulos" entre empresas. São delimitados por uma presença maior de paciência e de inclinação a se tornarem bons mentores para gerações futuras (Oliveira, 2012 *apud* Fantini e Souza, 2015).

Conforme Oliveira (2012, *apud* Corrêa Júnior *et al.*, 2016), a Geração X (1965 a 1980), formada pelos filhos dos Baby Boomers, cresceu durante a ascensão da televisão, que desempenhou um papel significativo nas mudanças comportamentais da sociedade. Com a disseminação desse meio de comunicação nas residências, houve um aumento do consumismo. Além disso, os pais dessa geração ensinavam que o esforço era essencial para alcançar seus desejos, o que incentivou muitos jovens a buscar independência financeira e pessoal desde cedo.

Brito (2013, *apud* Corrêa Júnior et al., 2016) reforça que, apesar de terem vivenciado grandes transformações, como o fim da ditadura militar, muitos membros dessa geração ainda apresentam resistência a mudanças e competitividade com gerações mais jovens.

A Geração Y ou Millenials, nascidos entre 1981 e 1997, cresceu em um ambiente tecnológico já bem desenvolvido. Entretanto, essa geração, por vezes vista como contestadora e com dificuldades de estruturação, foi fortemente impactada pela superproteção dos pais. Esse fator acabou acarretando nessa geração uma menor exposição as responsabilidades, o que adiou decisões importantes, como a inserção no mercado de trabalho. A proteção e controle em excesso oferecido pelos pais também gerou uma dependência, fazendo com que muitos jovens da Geração Y não priorizassem a busca pela independência financeira e a formação de família (Grubb, 2018)

Conforme Jordão (2016, *apud* Novaes, 2018), a Geração Y tende a ser menos fiel às empresas, priorizando seu desenvolvimento pessoal. No passado, o desafio era equilibrar a vida pessoal com a carreira, mas atualmente essa geração nem questiona isso, visto que a vida fora do trabalho é o foco principal. Dessa forma, fica evidente que, para os Millenials, a tendência tende a ser o movimento constante, utilizando de sua inquietude combinada a ambição para buscar uma maior qualidade de vida, dentro e fora do trabalho.

A Geração Z, nascida em meados da década de 1990 (1998 a 2010), é marcada pelo crescimento da tecnologia, com a internet já integrada ao cotidiano. Esses jovens são reconhecidos como nativos digitais, tendo facilidade para usar dispositivos eletrônicos e de se relacionarem por meio de redes sociais. Entre as diversas características da Geração Z, está a habilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, o que pode ser positivo gerando produtividade, mas também resulta em dificuldades de concentração e foco, tornando-os inclinados à dispersão em alguns momentos (Lauer, 2011, *apud* Corrêa Júnior et al., 2016).

Além disso, os membros dessa geração cresceram rodeados de tecnologia, o que fez com que não conseguissem imaginar um dia sem internet, sendo uma limitação constante desse Geração, quando entram em contato com um ambiente de trabalho mais "tradicional", sem tantos recursos tecnológicos. Embora essa falta de fronteiras tecnológicas seja uma característica comum, é importante reconhecer que

esse comportamento pode ser moldado e alterado de acordo com as experiências sociais e organizacionais, não limitando totalmente essa geração apenas a esse estereótipo (Grubb, 2018).

A dinâmica do mercado de trabalho, especialmente entre gestores e colaboradores, revela uma relação complexa, que pode ser agravada quando o estilo de liderança não se alinha ao perfil dos liderados. Isso pode se tornar ainda mais evidente ao considerarmos que, dentro do contexto de evolução e adaptação constante em que vivemos, ter novas gerações em contato com líderes de gerações passadas pode ser desafiador. Como ressaltado por Grubb (2018), a figura de liderança está ligada ao preceito de auxílio para melhor atuação de sua equipe, assim, um líder pertencente à geração Millennial, por exemplo, não pode negligenciar colaboradores mais velhos por não saber se comunicar com eles de maneira eficaz, da mesma forma que um gestor de uma geração anterior não pode subestimar o valor das gerações mais jovens, que são fundamentais para o futuro e o crescimento da organização.

Malafaia (2011, p. 8) apresenta que “em meio ao atual ambiente competitivo e dinâmico, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos da organização para serem tratadas como um ativo de grande valor” o que colabora com o entendimento da valorização do capital humano nas empresas. Grubb (2018) contribui para essa reflexão ao questionar e propor uma ideia de contratação multigeracional, pois as lacunas presentes em uma geração podem ser preenchidas e adaptadas por outras, o que exige das lideranças e do RH a capacidade de se adaptar e buscar resoluções para conflitos relacionados ao contraste geracional do mercado de trabalho atual.

Para compreender como um líder com tendências voltadas para gerações anteriores pode gerir a Geração Z, é fundamental analisar as diferenças geracionais e as expectativas que essa nova geração traz para o ambiente de trabalho. De acordo com Grubb (2018), um líder eficaz precisa, acima de tudo, entender as pessoas que gerencia. No caso da Geração Z, possuímos um perfil de indivíduos que valorizam estruturas organizacionais menos rígidas, um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, além de maior flexibilidade por parte de suas lideranças. Essa geração que nasceu e cresceu em um mundo digital e dinâmico, demanda uma abordagem de liderança mais aberta, colaborativa e adaptável. Para um líder de gerações anteriores,

isso significa a necessidade de desenvolver-se e adaptar-se às novas formas de trabalho que privilegiam a autonomia, inovação, feedbacks constantes e bem-estar no ambiente corporativo.

Em resumo, as diferentes gerações apresentam características únicas que moldam suas formas de trabalhar, se comunicar e se relacionar. Os *Baby Boomers* valorizam a hierarquia e a estabilidade profissional, a Geração X busca um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizando a experiência e a autonomia, enquanto os *Millenials* tendem a ser mais abertos a mudanças e à flexibilidade. Já a Geração Z, nativa digital, possui habilidades tecnológicas avançadas e busca por propósito e significado no trabalho. A Geração Alpha, ainda em formação, é a primeira a crescer completamente imersa na era digital. Reconhecer essas particularidades é fundamental para criar ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos, pois facilita o entendimento de que as gerações possuem características que podem se complementarem umas às outras. Um ambiente colaborativo de trabalho, com essa interação possuindo sinergia, pode gerar resultados superiores para as organizações, graças a combinação de qualidades distintas e a mediação de possíveis falhas que podem se tornar irrelevantes graças ao equilíbrio da equipe em questão.

3 Materiais e métodos

O objetivo central deste estudo foi identificar a visão da Geração Z em relação aos estilos de liderança, buscando destacar as principais dificuldades e oportunidades de melhoria na interação entre líderes e liderados.

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a pesquisa possuíram natureza qualitativa de caráter descritivo, sendo utilizada como técnica a pesquisa bibliográfica em artigos, livros e publicações científicas, além da pesquisa de campo com indivíduos da Geração Z, estudantes da Fatec Franca, que estejam trabalhando ou já trabalharam, tendo como instrumento de coleta dos dados um questionário elaborado a partir da ferramenta do Google Forms.

O questionário foi composto por oito perguntas. As duas primeiras questões foram elaboradas para delimitar o público-alvo da pesquisa, de modo que, caso os participantes não nunca tivessem trabalhado ou não pertencessem à faixa etária da Geração Z, o formulário se encerrava automaticamente. A aplicação do questionário

ocorreu entre os dias 12 e 20 de setembro de 2024, resultando em um total de 37 respostas. Dentre essas, 20 se enquadravam no perfil desejado para a análise dos dados, pois são ativos no mercado de trabalho e então dentro do período de nascimento da Geração Z.

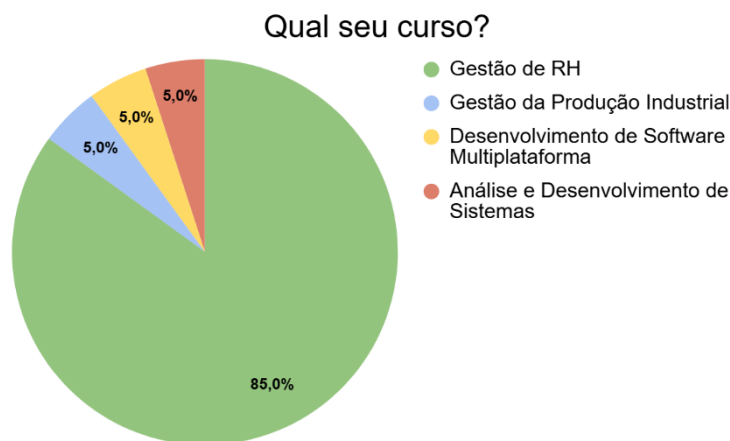
Embora a amostra deste estudo seja reduzida, com apenas 20 respostas válidas, ela se justifica pelo caráter exploratório da pesquisa e pela especificidade do público-alvo, composto por indivíduos da Geração Z com experiência no mercado de trabalho dentro da faculdade. Essa abordagem visa garantir a relevância e a representatividade dos dados dentro do estudo proposto. No entanto, reconhece-se que o tamanho limitado da amostra pode restringir a generalização dos resultados para diferentes contextos empresariais. Ainda assim, os resultados podem se demonstrar valiosos para que possam servir como base para estudos futuros e orientar mudanças organizacionais focadas nas necessidades dessa geração.

3.1 Resultados e discussão

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa de campo aplicada à Geração Z.

Na figura 1, estão os dados da questão, cujo objetivo foi filtrar em quais cursos de formação tecnológica os respondentes estão inseridos.

Figura 1: Curso de formação tecnológica.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nota-se que 85% da amostra está cursando Gestão de Recursos Humanos, o que pode influenciar as percepções sobre o tema, devido ao entendimento dos modelos de gestão e perfis de liderança que serão questionados a seguir. Ademais, 5% estudam Gestão da Produção Industrial, 5% Análise e Desenvolvimento de Sistemas e 5% Desenvolvimento de Software Multiplataforma.

A Figura 2 contempla o questionamento direcionado ao tempo de atuação no mercado de trabalho, visando a experiência no mercado de trabalho.

Figura 2: Tempo em atuação no mercado de trabalho.

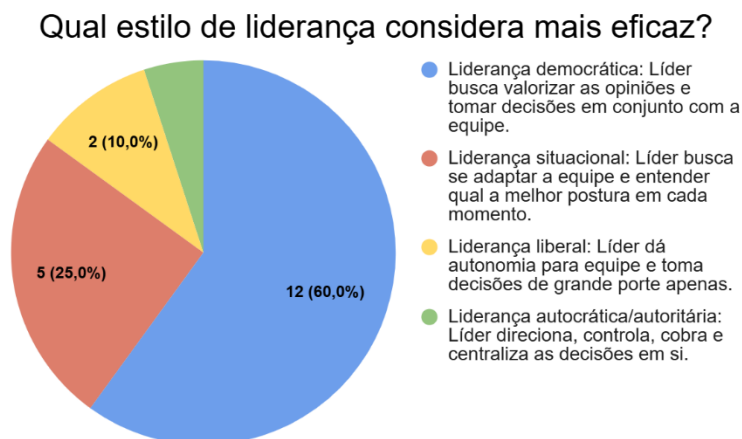


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Percebe-se que 35% dos respondentes têm entre 3 e 5 anos de atuação no mercado de trabalho, seguido por 30% que estão há mais de 5 anos, o que indica se tratar de uma amostra com vivência prática significativa no mercado, trazendo contribuições valiosas para a compreensão das expectativas da Geração Z em relação à liderança. Eles estão em um momento crucial para avaliar suas experiências e delinear suas preferências de gestão, fornecendo percepções que podem ser utilizados pelas empresas para ajustar e melhorar seus estilos de liderança. Além disso, o restante da amostra se divide em 20% com 1 a 2 anos de experiência e 15% com menos de 1 ano.

Considerando os estilos de liderança exemplificados na pesquisa, foi questionado aos participantes quais suas preferências em relação ao perfil do líder mais eficaz. A Figura 3 apresenta os resultados.

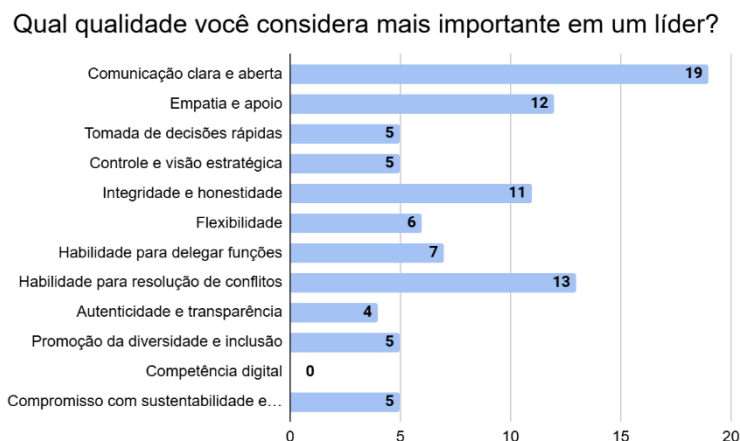
Figura 3: Estilos de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os resultados obtidos, a liderança democrática foi a preferida dos respondentes, com 60% das respostas, refletindo os valores e expectativas da Geração Z em relação à gestão. Essa geração busca um ambiente de trabalho colaborativo, onde as decisões são tomadas de forma participativa e suas opiniões são valorizadas. Além disso, 25% indicaram preferência pela liderança situacional, sugerindo uma valorização de líderes que saibam adaptar seu estilo conforme as circunstâncias e necessidades da equipe. Já a liderança liberal foi escolhida por 10% dos respondentes, o que revela uma menor, mas ainda presente, afinidade com um estilo de gestão mais flexível e permissivo. Por outro lado, a liderança autocrática teve apenas 5% dos votos, demonstrando que um estilo de gestão mais centralizador e autoritário é menos atraente para a Geração Z.

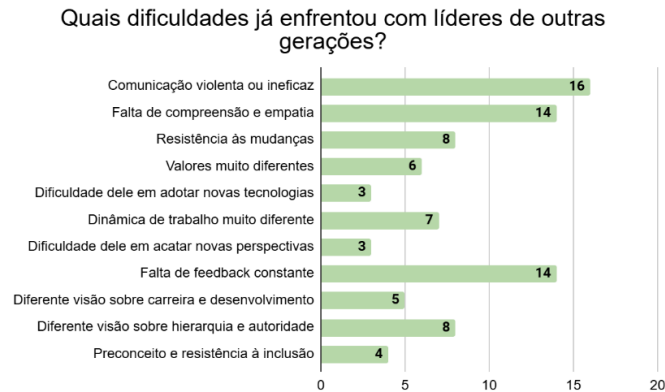
Buscando um perfil de liderança adequado para a Geração Z, foram questionadas quais qualidades seriam mais importantes em líderes, cujas respostas estão na Figura 4.

Figura 4: Qualidades de um líder.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observa-se que 95% dos respondentes indicaram a “comunicação clara e aberta”, tornando-se a qualidade mais votada, evidenciando que essa amostra valoriza líderes com fortes habilidades comunicativas. Essa preferência revela a importância de uma liderança que seja transparente e acessível, permitindo um fluxo de informações eficiente e sem barreiras. Seguindo essa linha, a “habilidade para resolução de conflitos” foi mencionada por 65% dos participantes, e “empatia e apoio” por 60%, demonstrando que o perfil de liderança ideal para essa geração está intrinsecamente ligado a qualidades interpessoais e emocionais. Isso reflete a busca da Geração Z por líderes que, além de comunicativos, sejam capazes de mediar conflitos de forma construtiva e oferecer suporte emocional genuíno. Esses dados indicam que, para essa geração, o líder ideal não é apenas aquele que dirige e dá ordens, mas sim alguém que facilita a cooperação, promove um ambiente de trabalho harmonioso e se preocupa com o bem-estar dos seus liderados.

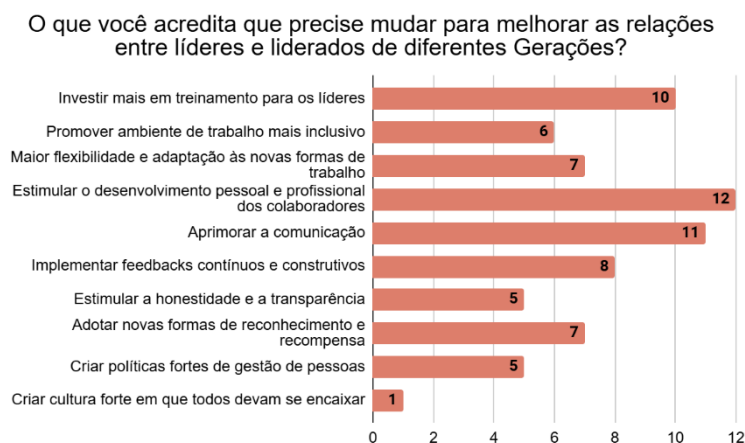
Em seguida, questionou-se sobre as dificuldades enfrentadas com as figuras de liderança, o que é ilustrado pela Figura 5, a seguir.

Figura 5: Dificuldade com lideranças.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise da figura revela que a principal dificuldade enfrentada pelos respondentes é a “comunicação violenta ou ineficaz”, com 80% de votos. Em seguida, com 70% das respostas cada, surgem a “falta de compreensão e empatia” e a “falta de feedback constante”. Além disso, com 40% das respostas cada, a “resistência a mudanças” e a “diferença de visão sobre hierarquia” indicam desafios relacionados à rigidez em relação a novas ideias e à dificuldade com estruturas organizacionais mais tradicionais, o que pode gerar frustração em uma geração que valoriza a flexibilidade e a adaptação rápida.

Por fim, em consonância com os tópicos abordados na pesquisa e o objetivo central do trabalho, constatou-se a importância de questionar quais seriam as mudanças consideradas necessárias para melhorar as relações entre líderes e liderados. Os resultados estão apresentados na Figura 6.

Figura 6: Melhorias para a relação de líderes e liderados.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observa-se que a grande maioria dos respondentes aponta como principal melhoria a necessidade de “estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores”, com 60% das respostas. Em seguida, com 55% e 50% respostas, respectivamente, destacam-se as sugestões de “aprimorar a comunicação” e “investir mais em treinamento para os líderes”, evidenciando a importância de uma comunicação mais eficaz e da capacitação constante dos gestores para melhor conduzir suas equipes. Esses dados demonstram a clara demanda por líderes que sejam mais qualificados e que adotem uma abordagem mais humanizada e estratégica na gestão de pessoas. Além disso, a sugestão de “implementar *feedbacks* contínuos e construtivos” (40%), “adotar novas formas de reconhecimento” (35%) e maior flexibilidade e adaptação às novas formas de trabalho (35%) reforça o que a literatura traz sobre as necessidades da Geração Z em receber *feedback* constante, serem reconhecidos e terem flexibilidade de horário.

Considerações finais

Atendendo aos objetivos propostos, ao longo deste estudo, foi possível constatar que a amostra investigada, apresenta forte preferência pelos estilos democráticos e situacionais, nos quais os líderes promovem a participação ativa dos colaboradores, tomam decisões de forma compartilhada e se adaptam conforme as necessidades da equipe. Isso reflete um desejo por ambientes mais colaborativos, nos quais o *feedback* contínuo e a comunicação aberta são altamente valorizados.

O maior desafio identificado foi a dificuldade na comunicação entre líderes e liderados, muitas vezes caracterizada pela falta de empatia ou pela ausência de retorno claro sobre o desempenho dos colaboradores. Esses problemas podem acarretar frustrações e impactar a motivação e o engajamento da equipe, sendo importante que os líderes de pessoas da Geração Z estejam atentos à importância de uma comunicação assertiva e eficiente.

Ao mesmo tempo, os dados revelam uma demanda crescente por líderes que saibam equilibrar a gestão de pessoas com o desenvolvimento individual, promovendo não só a eficiência, mas também a retenção de talentos. Esse cenário exige que as organizações invistam no aprimoramento de suas lideranças, proporcionando treinamento contínuo e estratégias para desenvolver habilidades como a empatia e a

inteligência emocional, que se mostraram essenciais para o bom relacionamento com a nova geração.

As empresas que desejam atrair e reter talentos da Geração Z devem considerar ajustes estruturais e culturais, como a criação de políticas organizacionais que busquem valorizar a flexibilidade e a participação ativa no processo decisório, tornando as relações entre líderes e liderados mais participativas. Para os gestores, isso significa adotar uma postura aberta para a busca por soluções que favoreçam o engajamento, como a implementação de constância em seus feedbacks, a promoção de programas de desenvolvimento de suas lideranças e a criação de um ambiente no qual a diversidade de ideias e opiniões dos funcionários seja valorizada. Essas medidas podem não apenas melhorar o desempenho da equipe, mas também fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a organização, contribuindo para uma maior retenção de talentos e bons resultados.

Cabe ressaltar que este estudo teve como limitação a pequena quantidade de representantes da Geração Z, impossibilitando a generalização dos dados obtidos, sendo importante a ampliação dessa amostra. Entretanto, o que foi aqui observado vem de encontro com o que vários estudos vêm apresentando sobre essa geração.

Dessa forma, futuros estudos poderão explorar em maior profundidade como a liderança situacional pode otimizar resultados em diferentes segmentos e mercados, além de investigar como esses estilos de liderança influenciam o crescimento e a retenção de talentos da Geração Z à longo prazo. A formação de líderes adaptáveis, que entendam as necessidades individuais de suas equipes, certamente contribuirá para o sucesso organizacional e para a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Referências

BEIEDUCAÇÃO, Gerações X, Y, Z e Alfa: como cada um se comporta e aprende. 2022. **BeiEducação**. Disponível em: <<https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende#:~:text=Baby%20Boomers%3A%20nascidos%20entre%201946,nascidos%20entre%201997%20e%202010.>>. Acesso em 26 set. 2024.

CARVALHO, Antonio; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM Oziléia C. G. **Administração de recursos humanos**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. Editora Campus, 2004.

CORRÊA JÚNIOR, Carlos C. M.; LIMA, Fabiana A. de; CONCEIÇÃO, Iracélia A. da; SOUZA, Wagner A, de; KONRAD, Márcia R. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós**. 2016. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf>. Acesso em: 24 set. 2024.

FANTINI, Carolina, A.; SOUZA, Naiara, C. dos S. de. Análise dos fatores motivacionais das gerações Babyboomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. 2015. Disponível em: <<https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>>. Acesso em 10 jun. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRUBB, Valerie, M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: **Congresso nacional de excelência em gestão**. Anais eletrônicos. 2011. Disponível em: <https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo10.pdf>. Acesso em: 24 set. 2024.

MANNHEIM, K. **O problema sociológico das gerações**. IN: Essays on the sociology of Knowledge. Londres, 1952. Disponível em: <<https://pdfcoffee.com/1952-mannheim-o-problema-sociologico-das-geraoespdf-pdf-free.html>>. Acesso em: 16 set. 2024.

MAXWELL, John C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MICHAELIS. **Líder**. **MICHAELIS DICIONÁRIO ONLINE**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/líder/>>. Acesso em: 22 abr. 2024.

NERI, Agnaldo *et al.* **Gestão de RH por competência e empregabilidade**. 2ªEd. São Paulo: Papirus, 2005.

NOVAES, S. Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - SINGEP**, 2018. Disponível em: <<https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.