



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS
ÁREA: LIDERANÇA

NAILTON BORGES DA SILVA
21501935

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA PERCEBIDAS PELAS
GERAÇÕES X, Y E Z**

Brasília
2018

NAILTON BORGES DA SILVA

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA PERCEBIDAS PELAS
GERAÇÕES X, Y E Z**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof^a Dra. Luciene Braz Ferreira

Brasília
2018

NAILTON BORGES DA SILVA

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA PERCEBIDAS PELAS
GERAÇÕES X, Y E Z**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 08 de novembro de 2018.

Banca Examinadora

Prof^a Dra. Luciene Braz Ferreira
Orientadora

Prof. (a):
Examinador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Brasília
2018

CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA PERCEBIDAS PELAS GERAÇÕES X, Y E Z

Nailton Borges da Silva¹
Luciene Braz Ferreira²

RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar como as gerações X, Y e Z, principais atuantes no mercado de trabalho, percebem a liderança. Sabe-se que no mercado a heterogeneidade de pessoas faz com que mesmas situações sejam tratadas de diferentes maneiras e o conhecimento sobre a equipe pode fazer total diferença para um processo de tomada de decisão. Admitiu-se como objetivo geral identificar possíveis semelhanças e diferenças entre as características de liderança das gerações X, Y e Z. Na metodologia utilizou-se a pesquisa quantitativa descritiva com a técnica de levantamento (*survey*) e como ferramenta instrumental o questionário, disponibilizado via *google forms* totalizando 332 respostas. Os respondentes são moradores do Distrito Federal com a faixa etária a partir dos 18 anos. Após análise dos dados foi possível identificar que há prática das características de liderança praticadas pelas gerações de maneira frequente, mesmo que involuntariamente, respondendo ao objetivo específico “identificar as características individuais percebidas como as mais praticadas pelas gerações”. No que tange a identificar as características individuais percebidas como as mais importantes pela geração X, Y e Z foi possível notar o consenso das gerações em uma única característica percebida, mas para detectar possíveis discrepâncias entre as gerações X, Y e Z com relação às características individuais mais importantes não se mantém a analogia.

Palavras-chave: Liderança, Gerações, Características

¹ Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UnICEUB). E-mail: nailton.borges@sempreceub.com.

² Doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) e em Science de Gestion pela Universidade Aix-Marseille (França). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e graduada em Administração pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Integrante do grupo de pesquisa Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação (GESTI) e Pesquisa em Administração, coordenadora do grupo Empreendedorismo e Inovação (PEI) e professora do UnICEUB. E-mail: luciene.ferreira@ceub.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações é notável a heterogeneidade dos colaboradores, com isso é necessário entender qual melhor forma de lidar com cada situação. Um estudo de percepção dos líderes a partir de uma autoavaliação pode indicar que diferentes gerações podem tomar diferentes tipos de decisões, levando-se em consideração características baseadas na época de socialização com o mundo e grandes acontecimentos que mudaram a maneira de fazer gestão. A diferença de crenças, valores e prioridades que serviram de base para criação das gerações X, Y e Z, tornam importante o estudo das características dessas pessoas no que tange a liderança, orientando o entendimento quanto ao papel do líder como influenciador dentro de uma empresa. Portanto, ao entender que as diferenças de gerações existem, é possível avaliar, adaptar e adequar maneiras de tomada de decisão, trazendo ganhos à organização (COMAZZETTO, 2016).

Em acordo com o pensamento de Alves, Val e Feijó (2015), devido a essas diferenças de gerações, há também diferentes fatores motivacionais que podem surgir de situações ditas pessoais ou diversas. Baseado no escrito de Robbins, Decenzo e Wolter (2014) o líder exerce influência quando é capaz de dar direcionamento, possuir sensibilidade, apoiar e considerar os liderados, sendo critérios que ajudam no desempenho de objetivos e fomenta a iniciativa de aceitação de desafios.

Ao buscar no site Periódicos CAPES o tema “liderança” entre os anos de 2013 e 2018 em periódicos revisados por pares foram encontrados 112 artigos publicados sobre o tema. Com a versão em inglês “*leadership*” foram encontrados 14.187. Quando se busca “liderança” e “geração ou gerações” nenhum artigo é encontrado, porém, na busca com “*leadership*” e “*generation*” foram encontrados 50 artigos em periódicos revisados por pares para o mesmo período, o que demonstra uma carência neste tipo de pesquisa no Brasil. Sendo assim, se faz necessário o estudo em relação às características de liderança com base em sua geração (X, Y e Z). Assim, há necessidade de material de estudo para entendimento de como a influência dessas gerações podem alterar o modo de fazer gestão do líder.

No âmbito gerencial, Amabile et al (2004) afirmam que quem dita as regras diárias no ambiente de trabalho é o líder, que por sua vez, em acordo com o estudo

de Robbins, Decenzo e Wolter (2014), deverá estar preparado para fazer uso dos vários estilos de liderança que lhe seja exigido, a depender de cada situação. Percebe-se aqui a necessidade de reconhecimento dentro do papel de liderança e da autoavaliação atrelado à análise do contexto para auxiliar na tomada de decisão. É apresentado neste trabalho os traços de comportamentos, que são praticados de liderança, de cada geração em relação aos comportamentos esperados do líder, no desenvolvimento dos seus trabalhos usuais. Valida-se a justificativa tendo como base a necessidade de autoconhecimento e do uso de estratégias de liderança para auxiliar na tomada de decisão.

Sendo assim, apresenta-se o problema de pesquisa: existem disparidades nas características de liderança entre as gerações X, Y e Z? Para responder este questionamento o objetivo geral é identificar possíveis semelhanças e diferenças entre as características de liderança das gerações X, Y e Z. Sendo assim, define-se os objetivos específicos identificar as características individuais percebidas como as mais praticadas pelas gerações, identificar as características individuais percebidas como as mais importantes pela geração X, Y e Z, detectar possíveis discrepâncias entre as gerações X, Y e Z com relação às características individuais mais importantes.

A metodologia deste trabalho tem base na pesquisa descritiva quantitativa. A técnica da pesquisa é chamada de levantamento (*survey*) e teve como instrumento questionário, que foi disponibilizado via *google forms* para o público do Distrito Federal no período de 05 a 13 de setembro de 2018. Houve captação de 332 respostas, mas foram admitidas somente 289 respostas como válidas, sendo 102 respondidas pela Geração Z (18 a 25 anos Z), caracterizando 35,3% da amostra. 125 respostas da Geração Y (26 a 40 anos), representando 43,3% da amostra e 62 respondentes da Geração X (41 a 57 anos), representando 21,5% da amostra. O questionário foi destinado às pessoas que residem no Distrito Federal.

O artigo está organizado em cinco etapas, sendo a primeira etapa esta página de introdução, a segunda etapa o referencial teórico sobre liderança e as gerações, a terceira etapa que diz respeito à metodologia, a quarta etapa que consta a análise dos dados e a quinta etapa que admite as considerações finais, que contempla conclusão, limitações de pesquisa e agenda futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Este tópico irá apresentar os diversos conceitos de liderança, as teorias de liderança ao longo da história e as características de liderança.

2.1.1 Conceito de Liderança

Dentre os diversos conceitos de liderança é destacado a liderança como condição, qualidade ou competência de uma pessoa ou grupos de indivíduos para à associação de outros sujeitos tendo base a transposição das necessidades por parte dos liderados (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Utiliza-se como conceito base deste estudo a colocação de Robbins, Decenzo e Wolter (2014) que traz a liderança como a habilidade de influenciar outros por meio de motivação e suporte. O poder de exercer influência de um líder é concluído com o estudo de Silva, Nascimento e Cunha (2017) que reforça a ideia da liderança ter impacto a um bem maior no qual pessoas devem estar motivadas para alcance do objetivo proposto.

Sobre as teorias, serão abordados os estudos da evolução de lideranças e identificados seus principais objetos de análise. Barreto et al (2013) e Mucciaccito (2017) declaram o início dos estudos de liderança a partir do século XX, mais especificamente em 1940, os quais baseavam-se na identificação de traços e características de qualidade do líder. Levava-se em consideração aspectos como autoconfiança, desejo de poder e integridade pessoal. Nos anos 50/60 as pesquisas passaram a tentar identificar os estilos de líder, sugerindo que as características do líder eram percebidas com base nos comportamentos dos liderados. Robbins, Decenzo e Wolter (2014) relatam que a tentativa de buscar características para isolar os traços de liderança não obteve resultado satisfatório, entretanto, cabe ressaltar que a busca por traços foi apenas um estudo inicial acerca do tema.

Recuperando a ideia de Barreto et al (2013) e Mucciaccito (2017), entre os anos 70/80, o líder começou a ser visto como influenciador de resultados. Abordava-se, então, uma característica multidimensional, que centralizava a pesquisa no líder, na equipe e nas tarefas, dando início às teorias inspiracionais e de transformação. Entre os anos 80/90, o estudo sobre o papel do líder mudou e ele passou a ser visto como administrador, no qual seus comportamentos eram reforçados e o foco era no

líder, na equipe, nas tarefas e no contexto da organização, trazendo como principal característica ser inspiracional, ficando em principal evidência durante o período.

A evolução teórica dos estudos sobre liderança está representada na figura 1, que exemplifica a liderança como um conjunto de características para o desenvolvimento de competências no âmbito administrativo. São admitidas cinco fases para representação das teorias aqui apresentadas.

Figura 1 - Evolução dos estudos sobre características de liderança



1940: Início dos estudos sobre liderança
Objetivo: busca por traços e características de qualidade no líder.



1950 a 1960: Busca por estilos de líder com base nos comportamentos dos funcionários liderados



1970 a 1980: o líder passa a ser visto como influenciador de resultados. Centralizava a pesquisa no líder, na equipe e nas tarefas



1980 a 1990: O líder passa a ser visto como inspiração e tem a visão de administrador, no qual seus comportamentos eram reforçados com foco no próprio líder, na equipe, nas tarefas e no contexto da organização



Atualmente: utiliza-se a técnica de meta análise para revisões necessárias da liderança quanto objeto de estudo para o meio profissional e definição de competência dos líderes

Fonte: elaborado pelo autor

A busca da segmentação do grupo para diferenciação de líderes e liderados, líderes eficientes e ineficientes é otimista e complexa de ser aplicada devido a heterogeneidade das características de cada indivíduo. É possível perceber traços comuns existentes entre algumas pessoas bem-sucedidas, caracterizadas como líderes. Mas, se o líder exerce influência sobre os outros, os não líderes teriam como exercer influência? Sendo assim, o estudo apontou que o caminho que se faz mais

eficiente é a busca de características às pessoas que exercem influência (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Lord et al (2017) utilizam a técnica de meta-análise para estruturação de como é estudo a liderança a partir de bases teóricas e estatísticas, admitindo a existência de 3 (três) ondas que diz respeito ao estudo da liderança, sendo a 1ª onda baseada no comportamento e atitudes do líder, a 2ª onda sobre a extensão e limitados das teorias sobre liderança e a 3ª onda, que se admite no contexto atual. A técnica trata das revisões necessárias para a reavaliação da liderança quanto objeto de estudo para o meio profissional e definição de competência dos líderes.

2.1.2 Modelo de domínio de competência

Para definição deste tópico foi utilizado o estudo de Sandwith (1993) que admite cinco domínios de competência, que possuem raízes nos modelos de competência de Katz (1974).

- Domínio conceitual/criativo: entendimento dos principais elementos que envolvem o trabalho, tanto individual quanto em equipe;
- Domínio de liderança: relaciona a competência estratégica à associação dos domínios de conceito com os demais;
- Domínio interpessoal: trata-se da interação com outros membros da equipe;
- Domínio administrativo: relaciona à capacidade de distribuição de atividades tendo como base o domínio interpessoal e o técnico;
- Domínio técnico: trata-se do trabalho operacional. Considera-se os conhecimentos, competências e habilidades para execução da tarefa.

Sandwith (1993) declara que o modelo de domínio por competência é importante em aspectos como a possibilidade de criação de modelo básico de competência baseado no perfil do cargo, delineamento das competências individuais de uma pessoa para se adequar ao estilo de trabalho em particular da organização, identificação de ferramentas que possibilitam o treinamento efetivo para ajuste de competências do indivíduo ao domínio e, por fim, pode estruturar as competências de liderança baseado nos perfis de domínio para aperfeiçoar o treinamento e desenvolvimento dos líderes.

2.1.3 Características de liderança

O conceito de liderança nas teorias ligadas aos anos 80/90 começaram a se preocupar com as características do líder. As características envolvidas nesta pesquisa são as elaboradas no estudo de Mucciaccito (2017) sobre liderança para inovação. Os itens específicos de inovação foram adaptados para atender às particularidades deste estudo que utilizou 11 itens, que se apresentam no quadro 1.

Quadro 1 - Resumo das competências e Características da Liderança

Competência	Característica	Definição
Administrativa	Influência idealizada	Tem como base o comportamento do liderado, podendo ter punição ou recompensa
Interpessoal	Consideração individualizada	O líder se preocupa com as necessidades individuais dos liderados como meio de promover crescimento e obter maiores resultados
Conceitual	Estímulo intelectual	Demanda do líder encorajamento e apoio para o desenvolvimento intelectual dos liderados
Conceitual	Motivação inspiracional	Leva os liderados ao entendimento da importância dos seus resultados para a organização
Conceitual	Identificação de oportunidades	Fazer com que a equipe entenda a visão e a definição dos objetivos de suas tarefas
Liderança	Solucionar problemas e desafios	O líder deve ter capacidade para deliberação e resolução dos problemas e desafios independente das objeções
Técnico	Dar valor às ideias dos liderados	Promover interação da equipe para compartilhamento de ideias para o processo de tomada de decisão
Administrativo	Criação de ambiente competitivo	Promove aos liderados um ambiente interativo no processo de tomada de decisão para criação de ambiente competitivo para atingir os objetivos
Técnico	Capacitação dos liderados para alcance além dos resultados esperados	Admite-se o potencial transformador por parte do liderado, que sendo trabalho de maneira efetiva transcende às expectativas
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	O líder tem o papel de ser influenciador, sendo assim é admitido como espelho o comportamento e a conduta do líder
Liderança	Aceitar riscos	O líder pode comprar as ideias da equipe para o encorajamento de iniciativas com objetivo aos autos desempenhos da equipe.

Fonte: elaborado pelo autor

A primeira característica faz referência à definição de influência idealizada, que trata do gerenciamento por exceção do líder com base na recompensa complementar. Este tipo de comportamento tem como princípio a recompensa ou punição a partir do desempenho do liderado.

Na segunda característica é utilizado o conceito de consideração individualizada, no qual é demonstrado pelo líder a preocupação com as necessidades individuais dos liderados como meio de desenvolver o crescimento e o alcance de maiores resultados. As teorias de Bass e Avolio (1992), Tafvelin et al (2011), Elenkov et al (2005) e Howell e Higgins (1990) foram utilizadas como estudo para a construção das teorias.

A terceira característica trata do estímulo intelectual como conceito, que sugere ao líder o envolvimento intelectual como apoio ao liderado. Os autores Bass e Avolio (1992), Elenkov et al (2005), Bass (1985) e Howell e Higgins (1990) foram apresentados como necessários para definição do conteúdo.

A quarta característica faz referência ao conceito de motivação inspiracional no qual é idealizado o poder do líder como item transformador para fazer com que os liderados tenham consciência da importância que seus resultados possuem ao realizar uma tarefa. Para a construção deste conceito, são fundamentados os estudos dos autores Bass e Avolio (1992), Yukl (2010), Elenkov et al (2005), Howell e Higgins (1990) e Asa et al (2013).

Para a quinta característica são apresentados os autores Bass e Riggio (2006), Kouzes e Posner (2007), Drucker (1985), Harbone e John (2003) e Elenkov et al (2005) e é considerado o conceito de identificação de oportunidades, desenvolvimento de visão e definição dos objetivos. Esta teoria considera um horizonte de tempo para compartilhamento da visão com objetivo para o futuro.

Solucionar problemas e desafios é o conceito tratado na sexta característica. Considera-se a identificação de novas oportunidades e ou solução para tratar as objeções. São citados para a construção do conceito, os autores Bass e Riggio (2006) e Garcia-Morales et al (2008).

A sétima característica trata da questão de dar valor às ideias que são recomendadas pelos liderados. Com isso, o líder irá promover um ambiente suscetível a ideias de maneira saudável e compartilhada, promovendo a interação

da equipe como parte do processo de tomada de decisão. Há citação dos autores Howell e Avolio (1993), Tafvelim et al (2011), Jung et al (2003), O'Regan e Ghobadian (2006) e Asa et al (2013) para consolidação da definição.

Faria e Meneghetti (2011) relaciona como causa e efeito a necessidade de o líder conhecer a pessoa humana e ter como direcioná-las a objetivos, no qual o efeito é função da administração. A oitava característica contempla a criação de um ambiente de trabalho interativo em situações de tomada de decisão como influência do líder, a partir desta situação, o líder irá promover um ambiente competitivo de maneira saudável como objetivo central, Mucciaccito (2017). Autores como Howell e Avolio (1993), Tafvelim et al (2011), Jung et al (2003), O'Regan e Ghobadian (2006) e Asa et al (2013) são citados para definição do conceito.

O aspecto abordado na nona característica tem como finalidade o líder capacitando os liderados para alcançarem resultados além do esperado. Para isso é considerada a existência de uma transformação por parte da pessoa liderada de maneira efetiva, ou seja, a conclusão do processo de transformação para alcance do objetivo acontece depois processamento da transfiguração. A autora cita conceitos dos autores Northouse (2016) e Bass (1985).

O líder tem o papel de influenciar (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014), mas para que isso ocorra a liderança tem o papel de ser exemplo para o comportamento e conduta da equipe, décima característica. A partir do resultado desse desempenho pretende-se alcançar o comprometimento da equipe e atingir um alto padrão de atuação (MUCCIACITO, 2017). A construção do conceito faz referência aos autores Kouzes e Posner (2007), Garcia-Morales et al (2008), Elenkov et al (2005).

A última característica de liderança tange à apropriação do risco em nome da equipe. A autora enfatiza o encorajamento de iniciativas com objetivo aos altos desempenhos da equipe, para que então possa mostrar ao grupo o bônus de entender como funciona na prática as ações alinhadas aos valores impostos pela organização. São citados os autores Kouzes e Posner (2007), Neely e Hii (1998) e Harbone e Johnne (2003) para definição do conceito.

2.2 Gerações

Existem diversos aspectos que compõem as organizações, entre eles estão aspectos sociais, humanos, políticos e funcionais. Esses fatores são derivados devido a mudanças nos cenários organizacionais e as influências sócio históricas, constituindo assim as gerações (SANTOS et al, 2011).

A faixa etária das gerações é uma grande discussão entre os pesquisadores. Não se estabelece um consenso entre o período de tempo para definição das gerações, mas é possível perceber que cada geração possui competências baseadas no desenvolvimento profissional com base na cronologia histórica dos principais acontecimentos de cada época (ULRICH, 2004; LOMBARDIA, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; ERICKSON, 2011; FAGUNDES, 2011; LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Os tópicos a seguir exploram as principais influências, como por exemplo socioculturais, políticas e econômicas, que serviram de motivação para o delineamento das gerações.

2.2.1 Geração X

Criada sob um contexto de revolução das lutas políticas e sociais, explosão de escândalos de cunho político (assassinato de Martin Luter King, por exemplo), na geração X é promovida e adoto um sentimento de patriotismo (SANTOS, 2011).

A idade que corresponde às pessoas desta geração está classificada entre os anos de 1961 a 1977 (ULRICH, 2004). Por não existir consenso, para esta pesquisa, define-se como pertencentes à Geração X o período de 1961 a 1977. As características dessa geração, apesar de ter base em uma administração mais conservadora não se detém tão rígida (LOMBARDIA, 2008). Sendo assim, trabalham com posturas mais informais de relacionamento, com base na confiança, possui um posicionamento mais curto e grosso, desconfiando até mesmo da hierarquia e não apresenta tanta lealdade à empresa em que trabalha. Além disso, preferem julgar o mérito, tendo em vista mais o apreço por trabalho em equipe, do que pelo *status* (CONGER, 1998).

2.2.2 Geração Y

A Geração Y, quando nasceu, estava vendo um panorama de transformação, inquietudes políticas e mudanças, principalmente no que tange ao ambiente digital,

sendo os iniciantes do usufruto das “novas tecnologias”. Deram início à necessidade do “agora” e deixou para trás a paciência (LOMBARDIA, 2008; TAPSCOTT, 2010).

O papel da Geração Y, no âmbito empresarial, está além da praticidade em lidar com tecnologia, mas traz consigo características de energia e criatividade e estão sempre em busca de ascensão profissional. Buscam incessantemente conhecimento e tentam se manter atualizados. Levam em consideração a qualidade de vida no trabalho e o quanto irão aprender no desempenho dentro da empresa, com isso há uma grande necessidade de possuir ações voltadas à motivação, abertura de espaço para o desenvolvimento profissional, autonomia para tomada de decisão e remuneração (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRÍCIO et al, 2018).

A idade que corresponde às pessoas desta geração está classificada entre os anos de 1978 a 1992 (FAGUNDES, 2011) e 1982 a 2000 (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Sendo assim, este trabalho considera o período de tempo entre os anos 1978 a 1992, que englobam o desenvolvimento da tecnologia, mudanças no cenário corporativo e a globalização (FABRÍCIO et al, 2018).

2.2.3 Geração Z

A Geração Z se destaca devido a facilidade em lidar com tecnologia, principalmente com as novas tecnologias (COSSMANN, 2017). Devido ao nascimento dessas pessoas dentro do mundo da tecnologia o processo de aprendizado tem como base a tecnologia, sendo assim define-se constituinte dessa geração os nascidos a partir do ano de 1993 (FAGUNDES, 2011). Não foi encontrado estudos comprovados sobre a nova geração após este período, no entanto admite-se o feixe de tempo de nascimento até o ano de 2010, sendo o período mínimo de nascimento para possível ingresso no mercado de trabalho em 2018.

Destaca-se uma dificuldade desta geração no que tange a separação da vida real e digital, carrega consigo a inquietude e o imediatismo gerado pela geração anterior. As situações em que são postos diante de trabalhos além da tecnologia, como burocracia, apresentam baixo rendimento e indolência no trato do procedimento (NOVAES et al, 2016).

3 MÉTODO

O tema deste estudo sugere a liderança através de traços praticados por diferentes gerações, nomeadas X, Y e Z. Portanto, devido a necessidade de caracterizar os grupos temáticos o trabalho é classificado como descritivo, que de acordo com Gil (2010) e Roesch (2013), é possível delinear as principais características por grupo, tanto dos perfis de liderança quanto as gerações.

Objetiva-se com este estudo relacionar as características dos perfis de liderança de acordo com a prática percebida pelas gerações, portanto o enfoque será na pesquisa quantitativa. Roesch (2013) afirma que o método quantitativo é o melhor quando se destina a identificar relações entre variáveis. Para o delineamento de pesquisa, é utilizado a técnica de levantamento por ser necessário a obtenção das informações de um grupo significativo de pessoas e a possibilidade do trabalho com amostra, que foi definida por método estatístico (cálculo amostral).

O instrumento utilizado foi o questionário com perguntas fechadas e estruturadas. Utilizou-se da escala *likert* para avaliação da 2ª parte do questionário que pode variar entre pratico pouco, pratico de maneira insuficiente, pratico de maneira limitada, pratico, pratico de maneira ociosa, pratico de maneira variada, pratico muito. O formulário dispunha de questões devidamente validadas na dissertação de Mucciacito (2017). Houve a necessidade de adaptação para atender às necessidades deste trabalho.

Devido a adaptação do questionário, foi necessário submetê-lo à avaliação de especialistas e 5 acadêmicos antes da disponibilização à amostra efetiva. Devido à funcionalidade do instrumento foi necessária reformulação de palavras complexas para o uso comum da língua para se adequar ao público alvo da pesquisa.

A divulgação do questionário aconteceu por meio digital, sendo organizado pela ferramenta do google, *google forms*, e divulgado através de redes sociais, como *Whatsapp*, Instagram, Twitter e Facebook.

A pesquisa engloba moradores do Distrito Federal, sendo limitado a pessoas com ocupação - carteira de trabalho assinada e do setor público. Utilizou-se do Sistema PED (Pesquisa de Emprego e Desemprego) que é realizada pela Secretaria de Estado do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos do Distrito Federal, CODEPLAN, DIEESE, parceria com a Fundação SEADE, os resultados são referentes ao mês de julho de 2018. Admite-se

como população o quantitativo de 1.338.000 (um milhão trezentos e trinta e oito mil) pessoas com ocupação no DF. O cálculo amostral admite 90% de confiabilidade com 5% de erro. Sendo assim, definiu-se a amostra com o quantitativo de 271 respostas.

Para os dados demográficos foram admitidas pessoas entre a faixa etária de 18 a 57 anos para análise de dados. Informações como sexo, estado civil, formação acadêmica e tempo de liderança na empresa não impossibilita o andamento do trabalho.

O questionário foi disponibilizado entre os dias 05 a 13 de setembro de 2018, totalizando 332 respostas, sendo descartadas, por ser fora do DF, 28 respostas, pessoas com faixa etária acima dos 58 anos, 15 respostas. Salienta-se que esses dados não estão representados na análise. Portanto, foram admitidas 289 respostas válidas, sendo 102 respondidas pela Geração Z (18 a 25 anos Z), caracterizando 35,3% da amostra. 125 respostas da Geração Y (26 a 40 anos), representando 43,3% da amostra e 62 respondentes da Geração X (41 a 57 anos), representando 21,5% da amostra. A pesquisa contou com respondentes do sexo masculino e feminino, sendo 65,7% respondente do sexo feminino e 34,3% do sexo masculino. Sobre o estado civil, 54% são solteiros, 37% casados, 8% separados e 0,3 viúvos. Para a formação acadêmica 6,2% com doutorado, 1,7% ensino fundamental, 22,1% ensino médio, 39,8% graduação, 13,5% mestrado e 16,6% pós-graduação. A respeito do tempo exercendo cargo de liderança foram 23,5% de 0,1 a 3 anos, 8,3% 3,1 a 5 anos, 17,6% mais de 5 anos e 50,5% nunca exerceram a função.

Para análise dos dados utilizou-se a ferramenta de tratamento de dados estatístico, JASP, e Excel para tabulação. A relação das gerações e dos conceitos de características de liderança foram apresentados por tabela, em porcentagem, geradas a partir das funcionalidades do JASP.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para melhor utilização da ferramenta JASP, as características praticadas pelos líderes serão apresentadas em códigos, conforme quadros 2 e 3. Importante salientar que tanto as competências como as características serão as mesmas para análise dos objetivos.

Para o quadro 2 os dados estão vinculados ao objetivo específico de percepção dos itens mais importante na avaliação das gerações, sendo assim, os códigos variam de A - L conforme disposto no questionário, apêndice A.

Quadro 2 - Características de liderança global

Competência	Característica	Código do questionário
Administrativa	Influência idealizada	Não se aplica
Interpessoal	Consideração individualizada	B
Conceitual	Estímulo intelectual	F
Conceitual	Motivação inspiracional	A, H
Conceitual	Identificação de oportunidades	Não se aplica
Liderança	Solucionar problemas e desafios	D
Técnico	Dar valor às ideias dos liderados	I
Administrativo	Criação de ambiente competitivo	E
Técnico	Capacitação dos liderados para alcance além dos resultados esperados	G
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	J, K, L
Liderança	Aceitar riscos	C

Fonte: elaborado pelo autor

Os códigos de 6 a 16 admitem variações de respostas entre “pratico pouco”, “pratico de maneira insuficiente”, “pratico de maneira limitada”, “pratico”, “pratico de maneira ociosa”, “pratico de maneira variada” e “pratico muito” conforme disposto no método. Sendo assim, o quadro 3 apresenta as definições das características

individuais mais praticadas pelas gerações, respondendo ao objetivo específico deste estudo.

Quadro 3 - Características de liderança individual

Competência	Característica	Código do questionário
Administrativa	Influência idealizada	6
Interpessoal	Consideração individualizada	7
Conceitual	Estímulo intelectual	8
Conceitual	Motivação inspiracional	9
Conceitual	Identificação de oportunidades	10
Liderança	Solucionar problemas e desafios	11
Técnico	Dar valor às ideias dos liderados	12
Administrativo	Criação de ambiente competitivo	13
Técnico	Capacitação dos liderados para alcance além dos resultados esperados	14
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	15
Liderança	Aceitar riscos	16

Fonte: elaborado pelo autor

4.1 Características gerais de liderança

O questionário utilizado apresenta itens de análise individual dos respondentes com base na percepção diante de características de liderança que são, ou podem ser, praticadas durante o trabalho. Com isso, buscou-se identificar características individuais percebidas como as mais importantes pelas gerações e qual a diferença de análise entre elas, tabela 4. Estão apresentados os percentuais com base nas 5 (cinco) competências de Sandwith (1993) de liderança em confluências com as características respondentes as definições de Mucciaccito (2017).

Tabela 4 - Principais características de liderança
Frequencies for 17

17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	41	14.2	14.2	14.2
B	30	10.4	10.4	24.6
C	21	7.3	7.3	31.8
D	4	1.4	1.4	33.2
E	37	12.8	12.8	46.0
F	14	4.8	4.8	50.9
G	17	5.9	5.9	56.7
H	20	6.9	6.9	63.7
I	4	1.4	1.4	65.1
J	11	3.8	3.8	68.9
K	89	30.8	30.8	99.7
L	1	0.3	0.3	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados apresentados na tabela 4 apresenta uma avaliação global da amostra de pesquisa, sem distinção das gerações. Sendo assim, percebe-se que o item avaliado como mais importante para a característica que um líder deve possuir é referente à competência de Liderança possuindo como característica o “exemplo e comportamento de conduta”, quadro 2, código K representado com 30,8% do total de respondentes.

O item A que diz respeito à competência administrativa e possui como característica a “influência idealizada”, quadro 2, correspondente à 14,2% das respostas. A partir do quadro 1 é possível perceber que existem dois extremos na avaliação deste item, podendo variar de punição a recompensa, sendo assim, a geração X se mostra com um posicionamento mais curto e grosso, desconfiando até mesmo da hierarquia (CONGER, 1998), o que leva ao pensamento de adotar uma postura mais firme e séria, sem correr risco. A geração Y busca abertura de espaço para desenvolvimento profissional (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), com isso tem tendência a se arriscar mais em busca de um bom desempenho. Já a geração Z apresenta facilidade com a tecnologia, mas dificuldade com papéis de burocracia (COSSMANN, 2011; NOVAES et al, 2016), portanto pode-se identificar uma variação rápida entre os dois extremos, punição e recompensa, a depender de cada situação.

O item B diz respeito à competência interpessoal e tem como característica a “consideração individualizada”, quadro 2, correspondente à 10,4% das respostas. Percebe-se que no quadro 1 é papel do líder levar em consideração aspectos individuais para promoção de crescimento e obtenção de resultados. O líder, ao ser confrontado com a geração X que adota posturas mais informais de relacionamento e apreciam o trabalho em equipe (CONGER, 1998), deve possuir carta na manga para poder “quebrar o gelo” e fazer com que as pessoas executem o seu melhor para obter bons resultados. A geração Y tem uma forte característica no que tange à energia e criatividade e na busca de conhecimento (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), o que pode facilitar o desempenho do líder em promover crescimento e obtenção de maiores resultados. Para a geração Z é necessário entender as reais necessidades e fugir da burocracia para não apresentarem baixo rendimento no desempenho da atividade (NOVAES et al, 2016), ou seja, o líder deverá estar sempre atento para não deixar com que a ausência de tecnologia prejudique o trabalho.

O item C diz respeito à competência liderança e possui como característica “aceitar riscos”, corresponde à 7,3% dos respondentes. O quadro 1 apresenta a postura do líder quanto ao recebimento de ideias da equipe, que ao avaliar a geração X, que julga o mérito (CONGER, 1998), pode ter episódios bem-sucedidos como também complicações. A geração Y já aprecia a abertura do espaço para autonomia na tomada de decisão (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), o que pode facilitar ao se posicionar no aceite da ideia, mas pode apresentar dificuldades no acompanhamento e orientação para a tomada de decisão. A geração Z tem facilidade em lidar com tecnologia (COSSMANN, 2017), sendo assim o líder poderá utilizar desta facilidade para promover autonomia aos liderados.

O item D diz respeito à competência liderança e possui como característica “solucionar problemas e desafios”, corresponde à 1,4% das respostas. No quadro 1 é possível identificar que o líder é dotado de autonomia para tomar posicionamento e resolver situações. Portanto se em sua equipe possuir integrantes da geração X, que possui facilidade no trabalho em equipe (CONGER, 1998) pode-se obter um forte aliado no quesito parceria. Para a geração Y é importante destacar a busca pelo aprendizado a partir das atividades que estão sendo desempenhadas (OLIVEIRA;

SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), fazendo com que as características de busca de conhecimento e a manutenção constante de atualização sejam base para auxílio na tomada de decisão. A geração Z pode ser ágil na perspicácia de identificar problemas, já que traz como característica inquietude e imediatismo, sofrendo influências da geração Y (NOVAES et al, 2016), fazendo com que o líder possa avaliar o cenário e identificar os problemas de maneira mais ágil.

O item E diz respeito à competência administrativa e possui como característica a “criação de ambiente competitivo”, corresponde à 12,8% das respostas. No quadro 1 é possível perceber que as ações podem ser evidenciadas pelo líder para criação do clima. A geração X tem tendência a julgar pelo mérito e preferir o trabalho em equipe (CONGER, 1998), sendo assim adota uma postura mais imparcial na competitividade da ação. A geração Y já se coloca em busca de ascensão profissional, com busca de conhecimento, desenvolvimento profissional e autonomia para a tomada de decisão (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), portanto adota-se uma postura competitiva e proativa no desenvolvimento das atividades. A geração Z, por sofrer influência da geração Y, traz o quesito inquietude, imediatismo e a tecnologia a seu favor (NOVAES et al, 2016; COSSMANN, 2017), por isso também pode ser considerada uma geração competitiva e imediatista.

O item F diz respeito à competência conceitual e possui como característica o “estímulo intelectual”, corresponde à 4,8% das respostas. No quadro 1 é possível perceber que o líder é provedor de conhecimento aos liderados. A geração X tende a ter um relacionamento mais interpessoal, com relacionamento baseado em confiança (CONGER, 1998), por isso para promover desenvolvimento intelectual deve-se ter cuidado no trato com essa geração, já que o objetivo é profissional. Para a geração Y o desenvolvimento é algo almejado pela geração (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), o que torna mais descomplicado o trato com o aperfeiçoamento do conhecimento. A geração Z possui facilidade com a tecnologia (COSSMANN, 2017), logo cabe ao líder saber utilizar da ferramenta para promover o desenvolvimento intelectual dessas pessoas.

O item G diz respeito à competência técnica e possui como característica a “capacitação dos liderados para alcance além dos resultados esperados”, corresponde à 5,9% das respostas. No quadro 1 é possível notar que a

característica faz referência ao potencial dos liderados, sendo assim quando se tem uma boa preparação da equipe nos itens que mais são identificados por geração, é possível perceber e reconhecer o desempenho dos funcionários, gerando valor para a geração X, que julga o mérito (CONGER, 1998), uma oportunidade de crescimento e adição de conhecimento exigido pela geração Y (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018) e na geração Z o desenvolvimento de habilidade técnicas, com foco na tecnologia, representado como seu maior potencial (COSSMANN, 2017).

O item H diz respeito à competência conceitual e possui como característica a “motivação inspiracional”, corresponde à 6,9% das respostas. Recuperando o quadro 1 é possível perceber que é papel do líder promover a compreensão dos liderados quanto às atividades que estão sendo executadas. Apesar da geração X adotar uma postura mais conservadora, não se detém uma rigidez (CONGER, 1998), sendo possível trabalhar com explicações detalhadas do trabalho a ser desempenhado, promovendo conhecimento acerca da atividade. Na geração Y é postulado a necessidade de conhecer o seu trabalho, já que o objetivo é a ascensão profissional (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), logo se faz necessário o líder ser dotado desta característica para poder deliberar as atividades. A geração Z nasceu em um ambiente de novas tecnologias, com a informação na mão (COSSMANN, 2017), sendo assim é inevitável o líder ter discernimento para conduzir as informações necessárias e não ser prejudicado pela inquietação desta geração (NOVAES et al, 2016).

O item I diz respeito à competência técnica e possui como característica “dar valor às ideias dos liderados”, corresponde à 1,4% das respostas. No quadro 1 percebe-se que é papel do líder promover a interação da equipe para troca de ideias e incluir os liderados no processo de tomada de decisão. Percebe-se que para a geração X, que preza o trabalho em equipe e julga o mérito (CONGER, 1998), é mais fácil trazê-los para dentro do processo e produzir uma interação com a equipe conduzindo para a produtividade. A geração Y por sua vez apresenta traços de energia e criatividade (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), ou seja, pode ter destaque na elaboração de cenários e estratégias criatividades para dar suporte à decisão. A geração Z por sua vez apresenta influência parecidas com a geração Y, no que tange à inquietude e imediatismo, além de ter a tecnologia a

seu favor (NOVAES et al, 2016; COSSMANN, 2017) podendo sugerir ideias rápidas, com automação, de fácil planejamento e organização.

O item J, K e L diz respeito à competência liderança e possui como característica o “exemplo e comportamento e conduta”, correspondente à 3,8%; 30,8% e 0,3% das respostas, respectivamente. Percebe-se no quadro 1 que este item diz respeito a como deve ser o comportamento do líder, já que ele é o espelho da equipe. Devido a geração X julgar o mérito dos acontecimentos (CONGER, 1998), a postura do líder pode até não agradar, mas será avaliada em todo o processo de execução. Para a geração Y é possível perceber que a busca por espaço para o desenvolvimento do trabalho, ações voltadas à motivação e a busca por conhecimento e ascensão profissional (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), possui forte influência no como o líder é enxergado. A geração Z já tem tendência a não saber lidar com situações fora do ambiente tecnológico (NOVAES et al, 2016), sendo assim se o comportamento do líder não for exemplar a tendência desta geração apresentar baixo rendimento é possível.

Admite-se que apesar de possuir características profissionais distintas, as gerações X, Y e Z são apresentadas em teoria a partir do ponto de vista de um líder e seus liderados. A geração X, apesar de se apresentar conservadora, não se detém uma rigidez severa no desenvolvimento do trabalho (LOMBARDIA, 2008), a geração Y tem necessidade de ações voltadas à motivação, aumento de conhecimento e possibilidades de ascensão profissional (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016); FABRICIO et al, 2018), ou seja, entende o papel do líder na organização, e a geração Z precisa de dosagem na separação da vida real e digital, já que sofre influências das gerações anteriores no quesito comportamento e inquietação quanto ao desenvolvimento profissional e o uso da tecnologia (FAGUNDES, 2011; NOVAES et al, 2016).

4.2 Características de liderança por geração: mais importantes

O item 17, tabela 5, faz referência a questão de múltipla escolha do questionário, apêndice A, no qual foram dispostos 11 itens para o respondente relacioná-lo ao perfil considerado como mais importante. Com isso apresenta-se os dados:

A geração X tem como principal característica ser conservadora, mas não adotando postura rígida diante de situações de trabalho. Apresenta relacionamentos informais de convivência, prefere julgar o mérito e aprecia o trabalho em equipe (CONGER, 1998).

Após o cruzamento de dados das características percebidas como mais importantes e os dados da geração X apresentam-se os seguintes percentuais de respostas com base nas competências e características de cada item:

Tabela 5 - Características de liderança mais importantes: geração X

Frequencies for 17

1 - Idade	17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Entre 41 e 57 anos	A	12	19.4	19.4	19.4
	B	6	9.7	9.7	29.0
	C	6	9.7	9.7	38.7
	D	1	1.6	1.6	40.3
	E	7	11.3	11.3	51.6
	F	2	3.2	3.2	54.8
	G	4	6.5	6.5	61.3
	H	2	3.2	3.2	64.5
	J	3	4.8	4.8	69.4
	K	19	30.6	30.6	100.0
	Missing	0	0.0		
Total		62	100.0		

Para análise dos dados apresenta-se o quadro 4 no qual estão dispostas as competências, características, código e percentual de respostas dos itens do questionário.

Quadro 4 - Características de liderança mais importantes: geração X

Competência	Característica	Código do questionário	Percentual de resposta
Administrativa	Influência idealizada	Não se aplica	--
Interpessoal	Consideração individualizada	B	9,7%
Conceitual	Estímulo intelectual	F	3,2%
Conceitual	Motivação inspiracional	A	19,4%
Conceitual	Motivação inspiracional	H	3,2%
Conceitual	Identificação de oportunidades	Não se aplica	--
Liderança	Solucionar problemas e desafios	D	1,6%
Técnico	Dar valor às ideias dos liderados	I	--

Administrativo	Criação de ambiente competitivo	E	11,3%
Técnico	Capacitação dos liderados para alcance além dos resultados esperados	G	6,5%
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	J	4,8%
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	K	30,6%
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	L	--
Liderança	Aceitar riscos	C	9,7%

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando os itens do quadro 4 é possível perceber que o maior apreço no que diz respeito ao comportamento do líder está direcionado às competências da liderança com foco na característica “exemplo de comportamento e conduta”, código K. A definição diz respeito ao líder ser modelo com papel de influenciador, quadro 1.

Percebe-se que a característica “solucionar problemas e desafios” é a menos votada e também diz respeito à competência de liderança. A definição deste item é pautada na autonomia do líder em deliberar sobre situações independente de objeções. Afere-se que esta geração entende o papel do líder e não enxerga a necessidade de preocupações quanto ao desempenho das atividades na tomada de decisão, ficando a cargo da liderança a decisão final.

A geração Y tem como principais características a criatividade, energia, busca por conhecimento e autonomia e ascensão profissional. São exigentes e relacionam qualidade de vida no trabalho e desempenho profissional (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018).

Após o cruzamento de dados das características percebidas como mais importantes e os dados da geração Y apresentam-se os seguintes percentuais de respostas com base nas competências e características de cada item:

Tabela 6 - Características de liderança mais importantes: geração Y
Frequencies for 17

1 - Idade	17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Entre 26 e 40 anos	A	17	13.6	13.6	13.6
	B	14	11.2	11.2	24.8
	C	4	3.2	3.2	28.0
	D	3	2.4	2.4	30.4
	E	12	9.6	9.6	40.0
	F	8	6.4	6.4	46.4
	G	7	5.6	5.6	52.0
	H	11	8.8	8.8	60.8
	I	2	1.6	1.6	62.4
	J	5	4.0	4.0	66.4
	K	42	33.6	33.6	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	125	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

Para análise dos dados apresenta-se o quadro 5 no qual estão dispostas as competências, características, código e percentual de respostas dos itens do questionário.

Quadro 5 - Características de liderança mais importantes: geração Y

Competência	Característica	Código do questionário	Percentual de resposta
Administrativa	Influência idealizada	Não se aplica	--
Interpessoal	Consideração individualizada	B	11,2%
Conceitual	Estímulo intelectual	F	6,4%
Conceitual	Motivação inspiracional	A	13,6%
Conceitual	Motivação inspiracional	H	8,8%
Conceitual	Identificação de oportunidades	Não se aplica	--
Liderança	Solucionar problemas e desafios	D	2,4%
Técnico	Dar valor às ideias dos liderados	I	1,6%
Administrativo	Criação de ambiente competitivo	E	9,6%
Técnico	Capacitação dos liderados para alcance além dos resultados esperados	G	5,6%
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	J	4%

Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	K	33,6%
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	L	--
Liderança	Aceitar riscos	C	3,2%

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando os itens do quadro 5 (cinco) é possível perceber, igual a geração X, maior apreço à competência liderança com a característica de “exemplo de comportamento e conduta”, código K. O papel do líder é de influenciador e por isso deve ter comportamento e conduta a serem seguidos. É possível aferir que o papel do líder é percebido, abarcado pela tendência de poder influenciar e servir de admiração para os demais liderados.

Para o item menos avaliado têm-se a competência técnica com característica “dar valor às ideias dos liderados”, no qual a definição é a promoção de interação para compartilhamento de ideias que possam auxiliar no processo de tomada de decisão. Observa-se que as características da geração Y tem base no desenvolvimento profissional, na motivação e na busca de conhecimento o que pode aferir-se a partir deste dado que não há preocupação primordial na interação entre a equipe, se destacando a competitividade.

A geração Z possui forte influência da geração Y e nasceu em um ambiente tecnológico, sendo assim admite-se a facilidade em lidar com novas tecnologias. Mas apresenta dificuldades com situações burocráticas (NOVAES et al, 2016; COSSMANN, 2017).

A partir do cruzamento de dados da geração Z com os itens que avaliam as características mais importantes, apresentam-se os dados na tabela 7.

Tabela 7 - Características de liderança mais importantes: geração Y
Frequencies for 17

1 - Idade	17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Entre 18 e 25 anos	A	12	11.8	11.8	11.8
	B	10	9.8	9.8	21.6
	C	11	10.8	10.8	32.4
	E	18	17.6	17.6	50.0
	F	4	3.9	3.9	53.9
	G	6	5.9	5.9	59.8
	H	7	6.9	6.9	66.7
	I	2	2.0	2.0	68.6
	J	3	2.9	2.9	71.6
	K	28	27.5	27.5	99.0
	L	1	1.0	1.0	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total		102	100.0	

Fonte: elaborado pelo autor

Para análise dos dados apresenta-se o quadro 6 no qual estão dispostas as competências, características, código e percentual de respostas dos itens do questionário.

Quadro 6 - Características de liderança mais importantes: geração Z

Competência	Característica	Código do questionário	Percentual de resposta
Administrativa	Influência idealizada	Não se aplica	--
Interpessoal	Consideração individualizada	B	9,8%
Conceitual	Estímulo intelectual	F	3,9%
Conceitual	Motivação inspiracional	A	11,8%
Conceitual	Motivação inspiracional	H	6,9%
Conceitual	Identificação de oportunidades	Não se aplica	--
Liderança	Solucionar problemas e desafios	D	--
Técnico	Dar valor às ideias dos liderados	I	2%
Administrativo	Criação de ambiente competitivo	E	17,6%
Técnico	Capacitação dos liderados para alcance além dos resultados esperados	G	5,9%
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	J	2,9%

Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	K	27,5%
Liderança	Exemplo de comportamento e conduta	L	1%
Liderança	Aceitar riscos	C	10,8%

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando os itens do quadro 6 (seis) é possível perceber, igual a geração X e Y, que a competência liderança, característica de “exemplo de comportamento e conduta”, código K é considerada a mais importante pela percepção desta geração. O papel do líder é de influenciador, sendo assim consideram que comportamento e conduta podem ser seguidos. É possível aferir que o papel do líder é presente, mas também é visto com tendência ao poder influenciador e pode servir de admiração para os demais liderados.

O item menos votado também diz respeito à competência liderança com a característica de “exemplo de comportamento e conduta”. No quadro 2 é possível perceber que a questão engloba a preocupação do líder com a equipe, mas é guiado pela sabedoria e justiça, não se restringe somente ao papel influenciador e exemplo a ser seguido. Sendo assim, é possível incluir à análise que além de ser espelho, seu comportamento também é observado pelos olhos da geração Z.

Portanto, apresenta-se análise da tabela 8, relacionando às gerações a partir das 5 (cinco) competências de Sandwith (1993) vinculadas às características de lideranças definidas por Mucciaccito (2017).

Tabela 7 - Características de liderança mais importantes: geração Y

17	1 - Idade	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A	Entre 18 e 25 anos	12	29.3	29.3	29.3
	Entre 26 e 40 anos	17	41.5	41.5	70.7
	Entre 41 e 57 anos	12	29.3	29.3	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	41	100.0		
B	Entre 18 e 25 anos	10	33.3	33.3	33.3
	Entre 26 e 40 anos	14	46.7	46.7	80.0
	Entre 41 e 57 anos	6	20.0	20.0	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	30	100.0		
C	Entre 18 e 25 anos	11	52.4	52.4	52.4
	Entre 26 e 40 anos	4	19.0	19.0	71.4
	Entre 41 e 57 anos	6	28.6	28.6	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	21	100.0		
D	Entre 18 e 25 anos	0	0.0	0.0	0.0
	Entre 26 e 40 anos	3	75.0	75.0	75.0
	Entre 41 e 57 anos	1	25.0	25.0	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	4	100.0		
E	Entre 18 e 25 anos	18	48.6	48.6	48.6
	Entre 26 e 40 anos	12	32.4	32.4	81.1
	Entre 41 e 57 anos	7	18.9	18.9	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	37	100.0		
F	Entre 18 e 25 anos	4	28.6	28.6	28.6
	Entre 26 e 40 anos	8	57.1	57.1	85.7
	Entre 41 e 57 anos	2	14.3	14.3	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	14	100.0		
G	Entre 18 e 25 anos	6	35.3	35.3	35.3
	Entre 26 e 40 anos	7	41.2	41.2	76.5
	Entre 41 e 57 anos	4	23.5	23.5	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	17	100.0		
H	Entre 18 e 25 anos	7	35.0	35.0	35.0
	Entre 26 e 40 anos	11	55.0	55.0	90.0
	Entre 41 e 57 anos	2	10.0	10.0	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	20	100.0		
I	Entre 18 e 25 anos	2	50.0	50.0	50.0
	Entre 26 e 40 anos	2	50.0	50.0	100.0
	Entre 41 e 57 anos	0	0.0	0.0	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	4	100.0		
J	Entre 18 e 25 anos	3	27.3	27.3	27.3
	Entre 26 e 40 anos	5	45.5	45.5	72.7
	Entre 41 e 57 anos	3	27.3	27.3	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	11	100.0		
K	Entre 18 e 25 anos	28	31.5	31.5	31.5
	Entre 26 e 40 anos	42	47.2	47.2	78.7
	Entre 41 e 57 anos	19	21.3	21.3	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	89	100.0		
L	Entre 18 e 25 anos	1	100.0	100.0	100.0
	Entre 26 e 40 anos	0	0.0	0.0	100.0
	Entre 41 e 57 anos	0	0.0	0.0	100.0
	Missing	0	0.0		
	Total	1	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

O item A contempla 14,2% dos respondentes globais, tabela 4, e pressupõe que a competência de interpessoalidade e na característica da “consideração individualizada”, sendo apresentada para apreciação como mais importante para liderar uma equipe. Na tabela 5 é possível evidenciar que das respostas obtidas, 29,3% das respostas refere-se à geração Z, 41,5% das respostas são da geração Y e 29,3% das respostas são classificados como geração X.

Analisando as gerações X e Z percebe-se o mesmo percentual de resposta, resgatando o sentimento de patriotismo de Santos (2011) para definição da geração X, que possui maior apreço com base na confiança e no relacionamento informal (LOMBARDIA, 2008). Para a Geração Y, que se destaca na avaliação deste item, considera-se como característica principal a necessidade de aprender para ter o melhor desempenho na empresa (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018).

Sendo assim, compreende-se que a responsabilidade de crescimento dos liderados é de inteira responsabilidade dos caminhos em que a liderança percorre como influência para o crescimento dos liderados. Portanto há uma aproximação das gerações X e Z na percepção sobre interpessoalidade e um isolamento da geração Y devido ao grau de competitividade imposto pela necessidade de conhecimento.

No item B a característica é abordada a competência administrativa e traz como característica do líder a “influência idealizada”. 10,4% dos respondentes considera essa competência como essencial para exercer o papel de liderança, tabela 4.

Para verificação de disparidades entre as gerações, 33,3% dos respondentes são pertencentes à geração Z, 46,7% à geração Y e 20% à geração X. A geração Z se comporta de maneira parecida com a geração Y, pois traz em sua característica inquietude causado pelo imediatismo gerado na geração anterior (FAGUNDES, 2011). Sendo assim a proximidade de resposta abaixo da geração Y, é possível considerar a ânsia por conhecimento e crescimento profissional como principal, justificando a afirmação. Na geração Y, existe a necessidade de haver ações voltadas para a motivação, estando dentro de um ambiente competitivo para haver a possibilidade de conseguir uma ascensão profissional (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018). Na geração X é prezado o trabalho em equipe, com

promoções e reconhecimento julgados por mérito (CONGER, 1998), sendo assim apresentou percentual de resposta menor.

Conclui-se que a função administrativa do líder não está somente na responsabilidade de fazer com que os funcionários entendam os objetivos da empresa, mas engloba também o fator motivacional aos liderados para o desempenho das atividades. É notável a diferença de percepção entre as gerações X, Y e Z no qual a X não leva em consideração a ação individualizada devido prezar o trabalho em equipe. Em contrapartida, as gerações Y e Z se destacam e trazem uma aproximação mostrando um bom desempenho no trabalho com apoio do líder, gerando um ambiente mais competitivo.

No item I é avaliado a competência técnica e traz como característica “valor às ideias dos liderados”. Dos dados totais, 1,4% considera essa característica a mais importante para o papel do líder, tabela 4.

Na análise individual das gerações são admitidas as respostas de 0% geração Z, 50% geração Y e 50% geração Z. Percebe-se a proximidade da análise em relação aos dados do item B para as gerações Y e Z, que utilizam de conhecimento e competitividade para se destacarem no ambiente organizacional. Apesar da geração X apresentar maior apreço por trabalho em equipe (CONGER, 1998) é possível perceber que a iniciativa de promover interação entre o grupo não é prioridade para essa geração, como base em como é percebido a função de líder.

Conclui-se que para a competência técnica, a promoção de interação entre a equipe para situações de tomada de decisão pode ser mais eficiente quando envolve as gerações Y e Z, pois possuem mais habilidade devido a busca de conhecimento para busca de crescimento profissional.

O item F explora a competência conceitual e traz a característica de liderança o “estímulo intelectual”. Para 4,8% dos respondentes esse é o atributo essencial do líder, tabela 4.

Destaca-se na análise deste dado a geração Y com percentual de respostas de 57,1% dos respondentes. Infere-se que o resultado é devido ao que Lombardia (2008) e Tapscott, (2010) afirmam sobre essa geração ter sido criada como os iniciantes de novas tecnologias. Entende-se que a busca do novo se tornou uma necessidade, dando embasamento à necessidade de aprendizagem e maior apreço

a quem dar valor ao ensinamento. Os 14,3% da geração X é tendencioso a necessidade de conhecimento devido ao processo de mudança do período em que foi gerada, contexto de revoluções e mudanças e não estar estagnado em um padrão tão rígido, Santos (2011) e Lombardia (2008). Na geração Z houve 28,6% de respostas, que tende a seguir padrões de busca de conhecimento e inquietude gerado pela geração Y (NOVAES et al, 2016).

Nota-se um distanciamento dos percentuais de respostas entre as gerações justificando-se pelo contexto em que foram inseridas no momento da sua criação. Portanto, independente da percepção de cada geração, infere-se que há uma preocupação pela busca e desenvolvimento do conhecimento dentro do ambiente corporativo, o que é mais perceptível na geração Y, fazendo com que o líder desenvolva a competência.

Para avaliação da competência liderança é analisado os dados do item K que resgata a característica “exemplo de comportamento e conduta”. Na análise de dados totais concluiu-se que 30,8% das respostas considera essa característica a mais importante do líder.

As gerações se comportam de maneira distinta no que tange ao comportamento do líder, mas todas consideram, em níveis diferentes, o grau de importância dessa característica como a mais importante percebida. Portanto conclui-se, em relação aos respondentes, 31,5% pertencentes à geração Z, 47,2% à geração Y e 21,3% à geração X.

Com o percentual de resposta mais baixo, entende-se que a geração X adota posturas mais informais de relacionamento trazendo aspectos de desconfiança, adotando uma postura mais distante da percepção sobre a conduta do líder, com preferência ao julgamento pelo mérito (COGER, 1998). Para as gerações Y e Z é notável o alto percentual de respostas acerca dos itens que envolvem interação e desenvolvimento. Para a geração Y é essencial o líder possuir ações voltadas para a motivação e abertura dos espaços o desenvolvimento profissional (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018), sendo assim apresenta maior percentual de resposta se destacando neste item. Para a geração Z é resgatado a forte influência imposta pela geração Y no desenvolvimento das habilidades profissionais, principalmente no que tange à inquietude e ao imediatismo (NOVAES

et al, 2016), considera-se que podem ser fatores de motivadores para a ascensão profissional.

Portanto, conclui-se que o comportamento e conduta do líder tem influência sobre os liderados e se mostra como o maior percentual percebido de respostas entre todas as competências avaliadas neste estudo, no que tange à importância percebida das características dos líderes.

4.3 Características de liderança por geração: mais praticadas

Para avaliação das características de liderança que são praticadas pelas gerações X, Y e Z foram disponibilizados 11 itens no questionário, apêndice A. As características foram codificadas em números de seis a dezesseis, conforme quadro 3.

Sendo assim, apresentam-se os gráficos de frequência na avaliação geral, sendo que, em cada item, as respostas variam de acordo com a frequência de resposta da escala *likert* (definida de 1 a 7). Os códigos correspondem a:

- 1- pratico pouco;
- 2- pratico de maneira insuficiente;
- 3- pratico de maneira limitada;
- 4- pratico;
- 5- pratico de maneira ociosa;
- 6- pratico de maneira variada;
- 7- pratico muito.

Tabela 8 - Características de liderança mais praticadas: influência idealizada
Frequencies for 6

6	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	0.3	0.3	0.3
2	2	0.7	0.7	1.0
3	5	1.7	1.7	2.8
4	18	6.2	6.2	9.0
5	73	25.3	25.3	34.3
6	75	26.0	26.0	60.2
7	115	39.8	39.8	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 8 é possível identificar que grande parte dos respondentes reconhecem a influência idealizada, na competência administrativa. Essa característica possui base no comportamento do liderado ter recompensa ou

punição. Apresentando em percentuais o maior índice de resposta, sendo 39,8% do total de respostas para o item “pratica muito”, 26% “pratica de maneira variada”, 25,3% “pratica de maneira ociosa”, 6,2% “pratica”, 1,7% “pratica de maneira limitada”, 0,7% “pratica de maneira insuficiente” e 0,3% “pratica pouco”.

Portanto, a prática de exercer influência com foco no comportamento da equipe se faz presente entre os respondentes, podendo então ser relacionado às características da geração X, no que tange o trabalho em equipe (CONGER, 1998), a geração Y na busca de autonomia para tomada de decisão (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016; FABRICIO et al, 2018) e à geração Z como pessoas influenciadas pelas gerações anteriores (NOVAES et al, 2016).

Tabela 9 - Características de liderança mais praticadas: consideração individualizada
Frequencies for 7

7	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	1.0	1.0	1.0
3	9	3.1	3.1	4.2
4	14	4.8	4.8	9.0
5	73	25.3	25.3	34.3
6	89	30.8	30.8	65.1
7	101	34.9	34.9	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborada pelo autor

No que tange à consideração individualizada, que traz como competência a interpessoalidade, tabela 9, é possível aferir que existe a prática da preocupação com as necessidades das pessoas a fim de alcançar maiores resultados e promover o crescimento. Nota-se que o maior percentual de respostas foi dado ao item 7 “pratico muito”, 34,9%, o que significa que há pratica de enxergar o outro e promover ajuda para a maioria dos respondentes. 30,8% “pratica de maneira variada”, 25,3% “pratica de maneira ociosa”, 4,8% “pratica”, 3,1% “pratica de maneira limitada” e 1% “pratica de maneira insuficiente”.

Tabela 10 - Características de liderança mais praticadas: estímulo intelectual
Frequencies for 8

8	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	0.7	0.7	0.7
3	6	2.1	2.1	2.8
4	16	5.5	5.5	8.3
5	43	14.9	14.9	23.2
6	84	29.1	29.1	52.2
7	138	47.8	47.8	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborada pelo autor

A tabela 10 traz a competência conceitual no qual o líder é autor de reforçar o desenvolvimento intelectual dos liderados. Nota-se que há prática de estimulação intelectual que se mantém em um nível de execução ativa, sendo percebido no item 7 “pratica muito” como o maior percentual de resposta, 47,8%. Para 29,1% “pratica de maneira variada”, 14,9% “pratica de maneira ociosa”, 5,5% “pratica”, 2,1% “pratica de maneira limitada” e 1% “pratica pouco”.

Tabela 11 - Características de liderança mais praticadas: motivação inspiracional
Frequencies for 9

9	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	0.7	0.7	0.7
2	3	1.0	1.0	1.7
3	8	2.8	2.8	4.5
4	23	8.0	8.0	12.5
5	55	19.0	19.0	31.5
6	83	28.7	28.7	60.2
7	115	39.8	39.8	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborada pelo autor

A tabela 11 engloba a competência conceitual no qual o líder é direciona o entendimento dos liderados à importância dos resultados. A maioria dos respondentes admitem que a pratica de entender o objetivo das atividades e até mesmo do compartilhamento de conhecimento é constante, o que pode ser observado nos percentuais de respostas. 39,8% “pratica muito”, 28,7% “pratica de maneira variada”, 19% “pratica de maneira ociosa”, 8% “pratica”, 2,8% “pratica de maneira limitada”, 1% “pratica de maneira insuficiente” e 0,7% “pratica pouco”.

Tabela 12 - Características de liderança mais praticadas: identificação de oportunidades

Frequencies for 10

10	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	2.1	2.1	2.1
2	2	0.7	0.7	2.8
3	13	4.5	4.5	7.3
4	30	10.4	10.4	17.6
5	72	24.9	24.9	42.6
6	84	29.1	29.1	71.6
7	82	28.4	28.4	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 12 compreende a competência conceitual que almeja que os liderados entendam a visão e os objetivos das suas tarefas. Portanto, considerando a prática individual dos respondentes lê-se 28,4% “prática muito”, 29,1% “prática de maneira variada”, 24,9% “prática de maneira ociosa”, 10,4% “prática”, 4,5% “prática de maneira limitada”, 0,7% “prática de maneira insuficiente” e 2,1% “prática pouco”.

Tabela 13 - Características de liderança mais praticadas: solucionar problemas e desafios

Frequencies for 11

11	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	1.7	1.7	1.7
2	6	2.1	2.1	3.8
3	7	2.4	2.4	6.2
4	27	9.3	9.3	15.6
5	62	21.5	21.5	37.0
6	68	23.5	23.5	60.6
7	114	39.4	39.4	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 13 analisa a competência liderança cabendo ao líder ter autonomia diante de problemas e até mesmo desafios que surgem. Para os perfis dos respondentes lê-se 39,4% “prática muito”, 23,5% “prática de maneira variada”, 21,5% “prática de maneira ociosa”, 9,3% “prática”, 2,4% “prática de maneira limitada”, 2,1% “prática de maneira insuficiente” e 1,7% “prática pouco”.

Tabela 14 - Características de liderança mais praticadas: dar valor a ideia dos liderados
Frequencies for 12

12	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	1.4	1.4	1.4
2	2	0.7	0.7	2.1
3	8	2.8	2.8	4.8
4	35	12.1	12.1	17.0
5	76	26.3	26.3	43.3
6	85	29.4	29.4	72.7
7	79	27.3	27.3	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 14 trabalha a ideia da competência técnica no qual é de responsabilidade do líder a promoção de interação da equipe para surgimento de ideias e auxílio no processo de tomada de decisão. Tomando como base o questionário, percebe-se que a característica é praticada de maneira contínua. Apresentam os dados que se lê 27,3 “pratica muito”, 29,4% “pratica de maneira variada”, 26,3% “pratica de maneira ociosa”, 12,1% “pratica”, 2,8% “pratica de maneira limitada”, 0,7% “pratica de maneira insuficiente” e 1,4% “pratica pouco”.

Tabela 15 - Características de liderança mais praticadas: criação de ambiente competitivo
Frequencies for 13

13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	1.0	1.0	1.0
2	1	0.3	0.3	1.4
3	4	1.4	1.4	2.8
4	20	6.9	6.9	9.7
5	65	22.5	22.5	32.2
6	78	27.0	27.0	59.2
7	118	40.8	40.8	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 15 aborda a competência administrativa no qual os liderados são direcionados à interação de equipe para compartilhamento de ideias e colocados diante de ambiente competitivo com foco na tomada de decisão. Percebe-se que há prática com base nos números que se lê 40,8% “pratica muito”, 27% “pratica de maneira variada”, 22,5% “pratica de maneira ociosa”, 6,9% “pratica”, 1,4% “pratica de maneira limitada”, 0,3% “pratica de maneira insuficiente” e 1% “pratica pouco”.

Tabela 16 - Características de liderança mais praticadas: capacitação dos liderados para alcance além dos resultados

Frequencies for 14

14	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	1.7	1.7	1.7
2	3	1.0	1.0	2.8
3	9	3.1	3.1	5.9
4	21	7.3	7.3	13.1
5	76	26.3	26.3	39.4
6	93	32.2	32.2	71.6
7	82	28.4	28.4	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 16 contempla a competência técnica no que tange ao potencial transformador do liderado par atingir resultados além do esperado. Percebe-se que a característica tem base na capacitação, que em acordo com o percentual de respostas é praticado pelos respondentes, sendo que 28,4% “pratica muito”, 32,2% “pratica de maneira variada”, 26,3% “pratica de maneira ociosa”, 7,3% “pratica”, 3,1% “pratica de maneira limitada”, 1% “pratica de maneira insuficiente” e 1,7% “pratica pouco”.

Tabela 17 - Características de liderança mais praticadas: exemplo de comportamento e conduta

Frequencies for 15

15	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	1.0	1.0	1.0
2	4	1.4	1.4	2.4
3	15	5.2	5.2	7.6
4	31	10.7	10.7	18.3
5	83	28.7	28.7	47.1
6	82	28.4	28.4	75.4
7	71	24.6	24.6	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 17 contempla a competência liderança no que tange papel influenciador do líder quanto ao seu comportamento e conduta. Percebe-se que o alto índice de concentração de respostas entes as variáveis 4 e 7 faz com que essa característica seja evidenciada e percebida pelos colaboradores. Sendo assim, se lê os percentuais, 24,6% “pratica muito”, 28,4% “pratica de maneira variada”, 28,7% “pratica de maneira ociosa”, 10,7% “pratica”, 5,2% “pratica de maneira limitada”, 1,4% “pratica de maneira insuficiente” e 1% “pratica pouco”.

Tabela 18 - Características de liderança mais praticadas: aceitar riscos
Frequencies for 16

16	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	5.5	5.5	5.5
2	11	3.8	3.8	9.3
3	17	5.9	5.9	15.2
4	39	13.5	13.5	28.7
5	68	23.5	23.5	52.2
6	67	23.2	23.2	75.4
7	71	24.6	24.6	100.0
Missing	0	0.0		
Total	289	100.0		

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, a tabela 18 também contempla a competência de liderança, mas o papel do líder é no aceite de riscos para encorajar iniciativas da equipe. Apesar da concentração de respostas estar entre as variáveis 4 e 7, percebe-se que houve aumento entre as variáveis 1 e 3 que contemplam a pouca pratica da característica, sendo assim é possível aferir que assumir riscos pode não é o objetivo principal quando se tem o papel de líder. Portanto, os dados se leem 24,6% “pratica muito”, 23,2% “pratica de maneira variada”, 23,5% “pratica de maneira ociosa”, 13,5% “pratica”, 5,9% “pratica de maneira limitada”, 3,8% “pratica de maneira insuficiente” e 5,5% “pratica pouco”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados é possível perceber há diferenças e semelhanças entre as gerações X, Y e Z no que tange ao comportamento organizacional, respondendo a problemática deste estudo.

No que tange ao objetivo específico “identificar as características individuais percebidas como as mais importantes pela geração X, Y e Z” é possível perceber que todas as gerações consideram o comportamento do líder como exemplo de conduta e comportamento, reconhecendo o seu papel influenciador. A afirmativa tem base no cruzamento dos dados apresentados nas tabelas 5, 6 e 7 no qual os respondentes tiveram maior percentual de respostas. Sendo 30,6% do total de respostas da geração X, 33,6% do total de respostas da geração Y e 27,5% do total de respostas da geração Z, todos com base no código K do quadro 2.

Para “detectar possíveis discrepâncias entre as gerações X, Y e Z com relação às características individuais mais importantes” percebe-se que existe diferença no critério da avaliação com base nos itens “menos votado” de cada geração, também apresentados nas tabelas 5, 6 e 7. Sendo 1,6% da geração X no código D, 1,6% da geração Y no código I e 1% no código L, todos com base no quadro 2. Apesar de apresentarem maior percentual de respostas no que o líder deve possuir de mais importante afere-se que no que seria “menos importante” não há conformidade de respostas.

Já na identificação das características individuais percebidas como as mais praticadas pelas gerações, é possível identificar que todos os respondentes praticam as características de liderança em níveis altos da escala *liket*, sendo o destaque para avaliações como pratico de maneira ociosa; pratico de maneira variada; pratico muito, conforme apresentados nas tabelas de 8 a 18. Com isso infere-se que a prática da característica não faz com que ela seja líder, mas executa, até mesmo de maneira involuntária o papel de exercer influência.

Vale ressaltar que para avaliação das características percebidas como mais importantes, houve uma centralização de respostas, da mesma maneira em que ocorreu com as características mais praticadas, portanto a prática da liderança e a avaliação dos líderes são tidas como recorrente e podem impactar no ambiente organizacional.

Percebe-se de forma acentuada a diferença de comportamento e expectativas entre as gerações X e Y, fazendo com que a geração Y seja mais competitiva, ou seja, busca mais conhecimento. Exige-se do líder condições que possam se tirar proveito efetivo, para aprimorar seu currículo e ter reconhecimento do seu trabalho, enquanto a geração X permanece em um nível de racionalidade pautado na real necessidade de mudança e como deve-se adaptar ao novo, ou seja, como sair de maneira segura em busca de aperfeiçoar seus conhecimentos. As interações em equipe e o bom funcionamento do processo de trabalho é um mérito do grupo. Já a geração Z é a junção de influências das gerações X e Y, dotada de personalidade, criatividade e com a tecnologia à sua disposição.

Apresenta-se como limitação deste estudo a ausência de cálculo amostral para definição do percentual necessário de resposta por geração. Ressalta-se a necessidade de se destacar a ausência de teorias dos perfis de liderança, tendo em vista o foco do artigo estar relacionado às competências e características. Sendo assim, não foi possível relacionar o estudo aos principais estudos sobre liderança.

O foco do referencial teórico das gerações esteve voltado para as características negativas, sendo assim houve impacto a análise dos dados no desdobramento das avaliações positivas do estudo. Há poucos estudos acerca da Geração Z, sendo assim foi necessário o uso de trabalho de conclusão de curso para ampliação da definição do referencial teórico.

Como sugestão de trabalhos futuros sugere-se realização de pesquisa com foco nos perfis de liderança e elo das gerações com mercado de trabalho, definindo cálculo amostral por geração. Além disso, é notável a influência do período histórico em que cada geração foi formada, fazendo com que estudos a respeito do assunto possam aumentar o nível de eficiência organizacional no que tange à gestão de pessoas no desenvolvimento profissional dos liderados.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. C.; VAL, C. P.; FEIJÓ, R. L.. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**, v. 6, n. 2, 2015.

AMABILE, T. M. et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 5-32, 2004.

BARRETO, L. M. T. S et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.

COMAZZETTO, L. R.. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016.

CONGER, J. Quem é a geração X? **HSM Management**, n. 11, p. 128-138, nov-dez 1998.

COSSMANN, A. P.. **A relação da geração Z com a memória organizacional: estudo na frimesa cooperativa central -unidade frigorífica de medianeira-PR.** Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

FABRICIO, A. et al. Geração Y e a sua inserção no ambiente de trabalho: um estudo com acadêmicos de uma universidade da região Sul. **Revista Científica Hermes**. N. 20, p. 43-61, jan./abr. 2018.

FAGUNDES, M. M. **Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre.** 2011. 105 f. Trabalho de conclusão de curso biblioteconomia, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. Atlas: São Paulo, 2010.

KATZ, R. L. Skills of an affective administrator. **Harvard Business Review**, p. 33-42, 1974.

LANCASTER, L.; STILLMAN, D. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p. 1-7, set-out 2008.

LORD, R. G et al. Leadership in applied psychology: three waves of theory and research. **Journal of Applied Psychology**, jan 2017.

MUCCIACITO, V. S. **Importância, prática e domínio das características individuais do líder para fomentar a inovação:** uma *survey* com gestores

brasileiros. 2017. 302 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios), Faculdade FIA de Administração e Negócios – Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2017.

NOVAES, T. et al. Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. In: **XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão** (Programa de Pós-Graduação em Administração – UCS), dez. 2016.

OLIVEIRA, A.; SILVA, P.; RUFINO, V. Geração Y – o desafio da liderança. In: **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada**, set. 2016.

PESQUISA DE EMPREGO E DESEMPREGO (PED). **Mercado de trabalho**: Distrito Federal, ano 27, n. 7, 2018.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

SANDWICH, P.. A hierarchy of management training requirements: the competency domain model. **Public Personnel Management**, v. 22, n. 1, p. 43-62, primavera 1993.

SANTOS, C. F. et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *baby boomers*. In: **XIV SemeAD – Seminários em Administração**, 2011.

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? **Revista Capital Científico**, v. 15, n 4, out./dez. 2017.

TAPSCOTT, D. A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo. Tradução de: Marcello Lino. **Agir Negócios**, Rio de Janeiro 2010. Tradução de Grown up digital: how the net generation is changing your world. 448p.

ULRICH, J. **GenXegesis**: essayson alternative youth. Madson: The University of Winsconsin Press, 2004. Disponível em: http://books.google.com/books?id=v10ZUR_Ca3EC&lpq=PA3&pg=PA3#v=onepage&q&f=false> Acesso em 12 set. 2018.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

LIDERANÇAS PRATICADAS PELAS GERAÇÕES X, Y E Z

Olá, você participará de uma pesquisa para meu trabalho de conclusão de curso. Eu me chamo Nailton Borges da Silva, e você poderá entrar em contato comigo pelo e-mail nailton.borges@sempreceub.com, caso tenha dúvidas. O trabalho busca levantar os principais perfis de Liderança percebidos nas Gerações X, Y e Z.

Não tem problema se você nunca exerceu papel de líder, o que quero saber são quais as suas características como líder no seu dia a dia na empresa.

Ele está dividido em 3 (três) partes. Peço apenas 5 minutos do seu tempo para respondê-lo. Desde já agradeço sua atenção, é de grande importância para mim.

***Obrigatório**

Conte-me um pouco sobre você

Por favor, forneça informações sobre você. Caso esteja desempregado considere a ocupação mais relevante de seu histórico profissional dos últimos 5 (cinco) anos. Nenhuma informação individual se tornará pública, processaremos as informações de maneira consolidada. Marque a opção que melhor represente você.

1. Onde você mora *

Marcar apenas uma oval.

No DF

Fora do DF

"ENVIAR".

Ir para "Muito obrigado pela sua participação! Não esqueça de clicar em

Continue falando sobre você

Por favor, forneça informações sobre você. Caso esteja desempregado considere a ocupação mais relevante de seu histórico profissional dos últimos 5 (cinco) anos. Nenhuma informação individual se tornará pública, processaremos as informações de maneira consolidada. Marque a opção que melhor represente você.

Nenhuma informação individual se tornará pública, processaremos as informações de maneira consolidada. Marque a opção que melhor represente você.

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Entre 18 e 25 anos | <i>Após a última pergunta desta seção, ir para a pergunta 7.</i> |
| <input type="radio"/> Entre 26 e 40 anos | <i>Após a última pergunta desta seção, ir para a pergunta 7.</i> |
| <input type="radio"/> Entre 41 e 57 anos | <i>Após a última pergunta desta seção, ir para a pergunta 7.</i> |
| <input type="radio"/> Acima de 58 anos | <i>Após a última pergunta desta seção, interromper o preenchimento deste formulário.</i> |

3. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

4. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Separado(a)
- Viúvo(a)

5. Formação Acadêmica *

Marcar apenas uma oval.

- Doutorado
- Mestrado
- Pós-graduação (MBA ou Especialização)
- Graduação
- Ensino Médio
- Ensino Fundamental

6. Tempo como líder em uma empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca exerci cargo de liderança
- De 0,1 a 3 anos
- De 3,1 a 5 anos
- Mais de 5 anos

Características práticas de lideranças - mais praticada (não precisa ter exercido cargo de liderança, apenas como você se vê quando está atuando em uma função)

Considere as CARACTERÍSTICAS DE LÍDER nas frases abaixo. Selecione a nota de 1 (um) para "PRATICO POUCO" a 7 (sete) para "PRATICO MUITO". Você irá se AUTOAVALIAR como líder (não precisa ter exercido cargo de liderança, apenas como você se vê quando está atuando em uma função).

7. Eu apoio e defendo comportamentos que estimulam iniciativas na minha equipe (ou dos meus colegas de trabalho) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pratico pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pratico muito

8. Eu considero as necessidades individuais de cada integrante da minha equipe (ou dos meus colegas de trabalho) para alcançar maiores resultados e crescimento *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pratico pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pratico muito

17. **Eu corro riscos pela minha equipe (ou pelos meus colegas de trabalho) ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Pratico pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Pratico muito

Características de lideranças práticas - mais importante

No quesito IMPORTANTE, selecione somente 1 (uma) frase que julgue como a CARACTERÍSTICA MAIS IMPORTANTE do LÍDER

18. *

Marcar apenas uma oval.

- Considero que o líder deve assumir riscos e patrocinar as ideias da equipe.
- Considero que o líder deve apoiar as necessidades individuais de cada integrante do time a alcançar maiores resultados e crescimento.
- Considero que o líder deve encorajar o desenvolvimento intelectual dos liderados.
- Considero que o líder deve inspirar e conscientizar os liderados quanto à importância dos resultados.
- Considero que o líder deve alinhar os objetivos da empresa com seus liderados de maneira clara para que eles possam identificar novas oportunidades.
- Considero que o líder deve priorizar as soluções e contribuições sugeridas pela equipe.
- Considero que o líder deve criar ambiente favorável e positivo para interação da equipe diante de situações de decisão.
- Considero que o líder deve influenciar o processo de transformação efetivo na equipe para que ela realize um resultado acima do esperado.
- Considero que o líder deve ter comportamento e conduta exemplar para a equipe.
- Considero que o líder deve assumir riscos em reconhecimento aos altos desempenhos e dos comportamentos alinhados com os valores da organização.
- Considero que o líder deve ter comprometimento pessoal com a organização, estimular um ambiente de confiança e fazer com que o time se sinta forte, capaz e comprometido.
- Considero que o líder deve assumir riscos e patrocinando as ideias da equipe.
- Outro: _____

Muito obrigado pela sua participação! Não esqueça de clicar em "ENVIAR"