

**CENTRO TECNOLÓGICO PAULA SOUZA  
ESCOLA TECNICA DE CIDADE TIRADENTES  
Técnico em Recursos Humanos**

**Ana Luiza de Almeida Costa  
André Pedrozo Mazza  
Luan Ferreira dos Santos  
Letícia Aparecida de Sales Silva  
Maria Clara Menezes Quaresma  
Williane Alves do Nascimento**

**A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA O  
ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DA GERAÇÃO Z**

**São Paulo  
2023**

**Ana Luiza de Almeida Costa**  
**André Pedrozo Mazza**  
**Luan Ferreira dos Santos**  
**Letícia Aparecida de Sales Silva**  
**Maria Clara Menezes Quaresma**  
**Williane Alves do Nascimento**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA PARA O ENGAJAMENTO DOS  
COLABORADORES DA GERAÇÃO Z**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso Técnico em  
Recursos Humanos da Etec de Cidade  
Tiradentes pelas professoras Lilian  
Aparecida Perin Moreira Rocha &  
Michelle Rosa Claro Lopes, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de técnico em Recursos Humanos

**São Paulo**  
**2023**

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos esse trabalho de conclusão de curso aos nossos familiares, amigos e professores que estiveram conosco nesse período.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por permitir que nossos objetivos fossem alcançados durante esses anos de estudo, e por ter nos dado força para ultrapassar todos os obstáculos encontrados para realização deste trabalho.

Agradecemos as nossas orientadoras Lilian Rocha e Michele Claro, por todos os ensinamentos, apoio, correções e por todo desempenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Aos nossos familiares e amigos por todo o incentivo e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

“A performance da equipe quase sempre depende do líder ser capaz de atingir um equilíbrio crítico entre fazer as coisas pessoalmente e deixar que outras pessoas façam”  
Oliveira e Pauletti 2018, p.5

## **RESUMO**

Este trabalho apresentará o estilo de liderança transformacional para o engajamento e motivação para a geração Z. O estilo de liderança transformacional é descrito como um modelo que incentiva os liderados e dá autonomia para tomarem as próprias decisões. A Geração Z é uma geração que valoriza a autonomia e aprecia os feedbacks. Foi realizada uma visita técnica onde descobrimos que a Geração mais presente dentro da empresa é a Geração Y, e que ainda ocorre conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho. Através de uma pesquisa de campo também conseguimos chegar à conclusão de que o estilo de liderança mais presente dentro das empresas é o estilo autocrático, nessa mesma pesquisa foi perguntado aos participantes se eles conheciam a liderança transformacional, apenas um terço dos participantes conhecia a aplicabilidade do estilo de liderança. Entendemos que ainda falta o preparo das empresas para receberem a geração Z e que a Liderança Transformacional precisa ganhar mais visibilidade.

**Palavras-chaves:** Geração Z; Liderança Transformacional; Engajamento.

## **ABSTRACT**

This work will present the transformational leadership style for engagement and motivation for generation Z. The transformational leadership style is described as a model that encourages those led and gives them autonomy to make their own decisions. A technical visit was carried out where we discovered that the Generation most present within the company is Generation Y, and that conflicts between generations still occur in the workplace. Through field research we were also able to reach the conclusion that the most present leadership style within companies is the autocratic style. In this same research, participants were asked if they knew transformational leadership, in the results it was shown that more than half knew , but only a third of the participants in total had knowledge of its applicability. We understand that companies still lack preparation to welcome generation Z and that Transformational Leadership needs to gain more visibility.

**Keywords:** Generation Z; Transformational Leadership; Engagement

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 JUSTIFICATIVA .....	11
1.2 PROBLEMÁTICA .....	11
1.3 HIPÓTESE .....	11
1.4 OBJETIVO GERAL .....	11
1.5 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	11
1.6 METODOLOGIA .....	11
2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	13
2.1 CONCEITO .....	13
2.2 HISTÓRIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	14
2.3 O PAPEL DE UM LÍDER.....	15
2.3.1 A influência e competências da Liderança Transformacional	16
3. GERAÇÃO Z.....	17
3.1 CONCEITO GERAÇÃO Z .....	17
3.2.1 Conflitos de gerações.....	18
3.3 PONTOS FORTES E FRACOS DA GZ .....	19
3.3.1 Facilidade com a tecnologia .....	19
3.3.2 Dificuldade com relacionamentos .....	20
3.4 A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO.....	21
3.5 FORMA DE AGIR DENTRO DA EMPRESA .....	22
4. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E GERAÇÃO Z.....	25
4.1 ESTILO DE LIDERANÇA QUE ATRAI A GERAÇÃO Z .....	25
4.2 AS ATITUDES DOS LÍDERES COM A GERAÇÃO Z.....	26
4.3 OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DA GZ.....	27
5. ESTUDO DE CASO.....	29

5.1 PESQUISA DE CAMPO .....	29
5.2 VISITA TÉCNICA .....	36
CONCLUSÃO .....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	39
APÊNDICE .....	42
Apêndice A – Visita Técnica.....	42
ANEXO .....	45
Anexo A - Autorização.....	45
Anexo B – Fotos Visita Técnica .....	46

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso, demonstra a importância do papel da liderança transformacional no engajamento dos colaboradores da geração Z. A liderança transformacional é definida pela competência de desenvolver inovações e mudanças nas organizações, pois estabelece valores, visão e relacionamentos. Esse tipo de liderança é importante para a geração Z, pois valoriza o propósito e a realização pessoal em suas carreiras.

A geração Z é formada por pessoas nascidas a partir de 1997, por crescerem em um mundo cheio de diversidade em uma era de alta tecnologia, são considerados grandes nativos digitais e tendem a ser pessoas com mente aberta a inovações. Esses jovens têm características e valores próprios e, por isso, precisam de uma liderança diferenciada para se engajarem e se desenvolverem profissionalmente. Gostam de feedbacks no ambiente de trabalho, flexibilidade, criatividade, dinâmica e recompensas financeiras.

A liderança transformacional pode ser uma ótima estratégia para engajar a geração Z. Esses colaboradores possuem características específicas, como a necessidade de um propósito no trabalho, a valorização da diversidade e a busca constante por inovação. É um estilo de liderança que deixa seus funcionários livres para desenvolverem suas ideias, deixando-os confortáveis e motivados na empresa, garantindo um bom clima organizacional e uma boa convivência entre seus funcionários.

Nosso objetivo é realizar uma análise entre os estilos de liderança tradicionais e a liderança transformacional, e identificar os principais motivos que engajam e motivam os colaboradores da Geração Z. Assim poderemos apontar como o estilo de liderança interfere nos colaboradores.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Mediante o presente estudo busca-se analisar como a liderança transformacional atrai estes jovens da geração Z. Esta geração encontra-se em busca desta liderança em grandes empresas, visando uma maior liberdade de cumprir objetivos e ter seus talentos bem trabalhados, formando um ambiente criativo e com bons resultados. A compreensão desta liderança nas empresas mostra o quanto ela ajuda no engajamento destes colaboradores e alinhando suas culturas organizacionais com as expectativas dessa geração.

## **1.2 PROBLEMÁTICA**

Qual a influência da liderança transformacional para o engajamento da geração Z?

## **1.3 HIPÓTESE**

- O líder transformacional inspira o trabalho em equipe, contribuindo para o engajamento da geração Z.
- A liderança transformacional incentiva a autonomia e a flexibilidade no colaborador.
- A liderança transformacional promove um clima favorável a inovação.

## **1.4 OBJETIVO GERAL**

Comparar a liderança transformacional aos demais estilos de liderança, para analisar o engajamento e motivação da geração Z

## **1.5 OBJETIVO ESPECÍFICO**

Analisar os motivos pelo qual os jovens da geração Z se sentem atraídos por grandes empresas que utilizam a liderança transformacional

Analisar dentro das empresas como liderança transformacional influencia na retenção de talentos.

Entrevistar o gestor da empresa para compreender se o estilo de liderança utilizado gera o sentimento de propósito.

## **1.6 METODOLOGIA**

No nosso trabalho utilizamos os seguintes métodos de pesquisa: pesquisa quantitativa feita através de um questionário online com respostas de

trabalhadores CLT de empresas diversificadas, pesquisa qualitativa através do nosso estudo de caso em que realizamos uma visita técnica e fizemos uma entrevista com a Consultora de Desenvolvimento Organizacional.

Utilizamos também a pesquisa bibliográfica, realizamos consulta em teses e artigos para saber como se portam os líderes transformacionais em relação a seus funcionários das gerações mais novas, quais os melhores estilos de liderança, e um estudo sobre as diferentes gerações.

## **2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

### **2.1 CONCEITO**

Os líderes transformacionais demonstram um conjunto de características essenciais que os destaca no cenário da liderança. Um traço distintivo é a habilidade notável de se comunicar com absoluta clareza, permitindo-lhes propagar os princípios éticos e morais que fundamentam a organização que representam. Esses líderes transcendem o simples comando, agindo como agentes de mudança e inspiração. Segundo Vizeu (2011, p.22) “Liderança transformacional é a mesma orientação substantiva da ação comunicativa, que busca o entendimento intersubjetivo pelo ajuste das referências ético-morais que o grupo compartilha.”

Segundo Vizeu (2011, p.8) “a liderança transformacional é condizente com a capacidade de promover a inovação e a criatividade entre os seguidores”. Uma marca registrada desse estilo de liderança é a capacidade de fomentar a criatividade e a inovação entre seus liderados. Ao estimular ativamente a inventividade, esses líderes motivam suas equipes a superar limites convencionais e a alcançar metas que transcendem as expectativas convencionais. Essa abordagem não apenas eleva o desempenho geral, mas também nutre um ambiente onde a excelência é a norma.

Outro aspecto crucial é a dedicação dos líderes transformacionais ao crescimento pessoal de seus colaboradores. Eles adotam uma perspectiva de longo prazo, investindo na capacitação e no desenvolvimento de habilidades, com a meta final de transformar os liderados em líderes de destaque no futuro. Essa abordagem não apenas beneficia a organização, mas também enriquece a trajetória profissional dos indivíduos sob sua orientação.

Os líderes transformacionais ajudam os seguidores a crescer e se tornarem líderes, respondendo às necessidades individuais dos seguidores, capacitando-os e alinhando os objetivos e metas dos seguidores individuais, do líder, do grupo e da organização como um todo. (BASS; RIGGIO, 2006, p.3)

A forma inovadora como os líderes transformacionais conduzem suas equipes os diferencia profundamente de outros estilos de liderança. Eles não apenas gerenciam tarefas, mas também inspiram, capacitam e promovem uma

mudança positiva tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Sua influência transcende os limites tradicionais, deixando uma marca indelével nas organizações e nas vidas daqueles que têm o privilégio de serem liderados por eles.

A Liderança Transformacional envolve inspirar seguidores a se comprometerem com uma visão e objetivos compartilhados para uma organização ou unidade, desafiando-os a serem solucionadores de problemas inovadores e desenvolvendo a capacidade de liderança dos seguidores por meio de treinamento, orientação e fornecimento de desafios e suporte (BASS; RIGGIO, 2006, p4)

Ainda de acordo com Bass (2006, p4) os líderes transformacionais são capazes de se comunicar com clareza e transparência, estimulam metas para que assim seus colaboradores possam exercer a criatividade e suas ideias inovadoras. São responsáveis por transformar seus colaboradores em verdadeiros líderes, por meio de treinamento, orientação, suporte e com as metas desafiadoras estipuladas.

## **2.2 HISTÓRIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

A primeira vez que foi mencionada a liderança transformacional, foi no livro do sociólogo James Victor Downton *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*, traduzido para o português *Liderança Rebelde: Compromisso e Carisma num Processo Revolucionário*, o livro foi escrito em 1973.'

Segundo CALAÇA (2015, p.122) "Tornou-se notório na área de organizações uma teoria da liderança que foi apresentada pela primeira vez em um texto produzido pelo cientista político James MacGregor Burns".

O objetivo deste livro é desenvolver uma compreensão da natureza e da função da liderança rebelde no contexto de teorias mais gerais de relações líder-seguidores, compromisso e mudança revolucionária. (DOWNTON; JAMES VICTOR, 1973).

Em 1978 o cientista político James MacGregor Burns publicou o livro *Leadership*, em português *Liderança*, a partir deste ponto o tema Liderança Transformacional passou a ter maior visibilidade. VIZEU (2015, p.123) "O texto de Burns (1978) apresenta os fundamentos desse modelo e inaugura um dos

mais profícuos campos de estudo de liderança dentro da área de administração. Vinculada às perspectivas da nova liderança”. No livro o autor define a Liderança Transformacional como um meio de liderança onde as duas partes se ajudam em prol de um mesmo objetivo, sendo assim, o líder transformacional seria capaz de elevar a motivação e moral da equipe que comanda. “Um estudo sistemático, que vai desde os salões de Paris do século XVIII até aos quadros revolucionários do século actual, vê a liderança como dialéctica, sintética, colectiva e de sensibilização e examina as suas causas e efeitos.” (BURNS 1978, p.10)

No livro “Leadership and Performance”, ou “Liderança e Desempenho”, de autoria do pesquisador Bernard Morris Bass, publicado em 1980. “Por que a maioria dos líderes ou gestores obtém desempenho meramente competente de seus seguidores, enquanto alguns poucos inspiram realizações extraordinárias? O especialista em liderança Bernard Bass leva esta questão para além da especulação habitual, apresentando uma investigação original que documenta pela primeira vez as características do líder excepcional” [BASS, 1980]. No livro o autor diz que o líder deve trabalhar ao lado de seus subordinados, e que ao trabalhar em conjunto seja possível identificar as falhas e implantar as mudanças necessárias.

### **2.3 O PAPEL DE UM LÍDER**

Em uma empresa o líder tem um papel importante, direcionando a equipe para metas e desenvolvimento. Para Salomão (2018, p. 17) “Líder, no senso comum, hoje em dia, é o cara que manda, que tem vários subordinados em uma empresa. É como se fosse sinônimo de gestor. ”

Os responsáveis pelo papel de líder dentro das organizações não podem ter medo de se aventurar. “Líderes são aqueles que se abraçam sem medo o desconhecido. Correm para o perigo.” (SINEK, 2019, p.8)

Sendo assim os líderes são aqueles que estão a frente de uma equipe ou setor, citando regras, resolvendo conflitos, modelando os valores, ajudando no desenvolvimento pessoal, metas e união. Tendo uma grande responsabilidade a seguir.

### **2.3.1 A influência e competências da Liderança Transformacional**

O líder transformacional possui um papel importante no desenvolvimento de seus liderados, gerando ambientes positivos, flexíveis e produtivos. Guiando a equipe a um futuro compartilhado onde todos podem se desenvolver. Estas características fomentam a criatividade, inovação, desenvolvimento pessoal e seguido de suas culturas de confiança, motivando e valorizando.

Este estilo de liderança mobiliza as pessoas em direção a um objetivo comum, mas não é específico no que se refere a como alcançá-lo. As pessoas têm liberdade para inovar e assumir riscos calculados. Uma vez que conhecem o objetivo maior da organização, elas têm clareza de como podem contribuir para alcançar determinado resultado. (KARIM, 2010, p. 107)

A confiança é a base, permitindo a liberdade de assumir riscos calculados. O foco não é apenas nos objetivos, mas também em como cada um contribui. O líder transformacional não apenas lidera, mas também cultiva o potencial de cada indivíduo.

A clareza na comunicação, a empatia, a tomada de decisões ponderada e a capacidade de adaptação são fundamentais. Além disso, inspirar a equipe, promover a colaboração e fornecer orientação são aspectos vitais da liderança bem-sucedida. A combinação destas competências cria líderes que não apenas guiam, mas também cultivam ambientes propícios ao crescimento coletivo.

Segundo Shein (2004, p.255), “a identificação das competências de liderança se tornou praticamente uma obsessão”. Liderança exige um conjunto específico de competências.

### **3. GERAÇÃO Z**

#### **3.1 CONCEITO GERAÇÃO Z**

A geração Z é definida como um grupo de pessoas que sucede a geração Y. Nascidos entre meados da década de 1990 e meados da década de 2010. Segundo JACQUES (2015, p.2) “As pessoas que nasceram na década de 1990 compõem um grupo denominado Geração Z e são descritas como seres interligados às novas tecnologias de informação e comunicação.”

Geração Z (Gen. Z) é a geração jovem nascida entre meados da década de 1990 e 2010. Atualmente, eles entram no mercado, iniciando seus primeiros empregos. (NIEMCZYNOWICZ, A., KYCIA, R.A., & NIEŻURAWSKA, J. 2023, p.16)

A geração Z é a primeira geração a crescer em um mundo virtual. Considerados como “nativos digitais”, o meio digital faz parte de suas vidas. Essa geração, portanto, está conectada à era digital, influenciando sua identidade e interações sociais.

A geração Z é considerada uma nova espécie e apresenta como características comportamentais totalmente diferenciadas das demais gerações, com um perfil mais ativo, direto, impaciente, incontroláveis, indisciplinados, sendo consequência da cultura cibernética global, tendo como base a multimídia, realidade na qual essa geração se criou (VEEN; VRACKING, 2009).

Além do mundo digital, a geração Z também é observada por ser mais inclusiva. Eles se desenvolveram em um mundo cada vez mais diversificado, o que reflete em seus valores. A geração Z valorizam a necessidade de um propósito e a diversidade.

#### **3.2 GERAÇÕES BABY BOOMERS, GY E GZ**

As gerações Baby Boomers, Geração Y (Millennials) e Geração Z são subculturas nas empresas, cada uma com valores e normas específicas. Suas diferentes perspectivas podem causar pressão e desafios, mas também enriquecer as organizações. “A idade não é a única variável significativa, uma vez que uma geração, como fenômeno social, também aponta para "certos

modos definidos de comportamento, sentimento e pensamento" (Mannheim, 1952:291).

As gerações, com seus valores, normas, estilos de vida, atitudes e, em geral, modos de fazer as coisas específicos, podem ser consideradas subculturas e agir de acordo com os padrões e práticas predominantes, bem como atender às expectativas da sociedade em geral pode ser bastante problemático e uma fonte de pressão considerável para certas gerações em um determinado período (Tischler, 2011).

Para os gestores, unir essas gerações de forma harmoniosa, significa um desafio para se enfrentar, por possuírem valores distintos "A diversidade de valores entre as gerações favorece o conflito geracional no ambiente organizacional." (Sachs, 2014, p.40).

### **3.2.1 Conflitos de gerações**

O relacionamento nas empresas está evoluindo à medida que diferentes gerações lidam com a tecnologia de maneiras distintas. Os Baby Boomers enfrentam desafios em sua adoção, enquanto a Geração Z se destaca na utilização de ferramentas tecnológicas. "As pessoas da Geração Z são multitarefas e primam pelo uso da tecnologia em suas relações." (Tapscott, 2010).

Observou-se a dificuldade das gerações mais antigas, principalmente, os Baby Boomers e a facilidade com que as gerações mais novas, notadamente a geração Z manuseiam os ferramentais tecnológicos. A pandemia da Covid 19 provocou dificuldades para os profissionais quanto aos seus espaços privados serem transformados de um momento para outro em espaço laboral.

Essa mudança acelerada levou as empresas a repensarem suas políticas de trabalho. "os problemas da geração Z dizem respeito à pouca interação social e fraco desenvolvimento interpessoal. Muitos adolescentes são limitados em sua comunicação verbal, o que acaba por causar diversas dificuldades com a geração Y." (KANAANE, 2017).

Os membros do grupo nem sempre têm a mesma opinião ou estão de acordo sobre certas questões e, por consequência, podem surgir os conflitos. Entende-se por conflito: "a percepção de diferenças

incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo” (ROBBINS, 2005, p. 268).

A divisão de opiniões derivadas das épocas de cada geração também pode render conflitos em discussões e tomadas de ações. “Demonstrando que cabe ao gestor ter a capacidade de entender essa realidade e preparar os membros da organização para uma visão que leve em conta que as diferenças existem (ROBBINS, 2005; SERRANO, 2010).

### **3.3 PONTOS FORTES E FRACOS DA GZ**

A Geração Z é a mais recente dentro do mercado de trabalho, jovens que estão começando sua carreira profissional agora e que possuem *soft skills* diferentes em comparação aos colaboradores de outras gerações. A diversidade de valores entre as gerações favorece o conflito geracional no ambiente organizacional. (SACHS, 2014). Esses jovens possuem pontos fracos, mas também, pontos fortes que podem ser explorados por seus gestores.

#### **3.3.1 Facilidade com a tecnologia**

Os jovens da Geração Z estão acostumados com a tecnologia desde que nasceram, sendo assim possuem mais facilidades do que qualquer outra geração. Possuem um maior acesso a informação por isso são conhecidos por suas opiniões formadas e conceitos modernos. A tecnologia está presente na geração Z desde o seu nascimento até os dias de hoje, o grande acesso a informações trouxe a possibilidade de criar a sua própria identidade, ter seus próprios conceitos e opiniões, tratar de diversidade com fortemente a isso caso contrário não conseguirão acompanhar o ritmo frenético que essa geração possui (MOURA, 2020).

Os profissionais da geração Z possuem algumas *soft skills* muito valiosas para o mercado de trabalho atual, como o pensamento rápido. A interatividade com os recursos ligados à tecnologia é natural para os profissionais da geração Z, pois já nasceram ambientados ao mundo digital e, por isso, são pessoas altamente conectadas. São ágeis, criativos, altamente dinâmicos, inovadores e proativos. (CATHO, 2021)

Esse acesso à informação e compartilhamento pode justamente ser considerado um diferencial em relação as outras gerações, esse portanto pode

ser considerado um ótimo ponto para ser explorado pelos gestores. A geração Z está familiarizada com a alta tecnologia, e através desta é realizado compartilhamento de informações de tal forma que não os falta, sendo assim um diferencial das demais gerações, que precisa ser levado em consideração pelos gestores o envolvimento desta geração com a tecnologia os coloca a frente dos mais velhos. (MEYER, 2015).

### **3.3.2 Dificuldade com relacionamentos**

Toda essa convivência com a tecnologia e aparelhos eletrônicos também pode ser prejudicial, por estarem acostumados a meio de comunicação não verbal os jovens da Geração Z apresentam dificuldades para se relacionar com outras pessoas dentro do ambiente de trabalho, o que pode causar conflitos com outras gerações. Os problemas da geração Z dizem respeito à pouca interação social e fraco desenvolvimento interpessoal. Muitos adolescentes são limitados em sua comunicação verbal, o que acaba por causar diversas dificuldades com a geração Y. (KANAANE, 2017)

Uma geração que tem uma grande dependência de tecnologia está sempre conectada, sendo inovadores, criativos, tendo dificuldade nas relações interpessoais, devido estarem mais acostumado a se relacionar por meios virtuais e não fisicamente, apresentando um comportamento mais individualista. (HERME, 2017)

Possuem valores diferentes dos colaboradores de outras faixas etárias e buscam empresas com bons valores, ao menos parecido com os seus. São ansiosos e imediatistas, estão mais engajados com a sustentabilidade, procuram empresas para trabalhar onde os valores desta estejam alinhados com os seus, como também estão sempre em busca de desafios em suas carreiras (HERME, 2017)

Essa geração vê a hierarquia da organização de modo diferente, ou seja, tratar diretores e presidentes como pessoas comuns, e as vezes sendo um pouco imaturos ao pensar que estão sempre certos e que por serem mais novos são mais atualizados sobre alguns tipos de decisões (MOURA 2020, p.1)

Podem muitas vezes serem vistos como desaforados, afinal tratam seus chefes como qualquer outra pessoa dentro da empresa e esse comportamento

pode ser visto como desrespeitoso pelos demais colaboradores. Podem ser imaturos ao se acharem donos da tecnologia, acham que por terem maior facilidade são sempre os únicos a terem razão.

### **3.4 A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO**

Pode-se dizer que essa geração se distingue pela troca rápida, que pode ser a troca da televisão para o computador, do computador para o tablet, do rádio para o celular, dos relacionamentos afetuosos, dos relacionamentos profissionais, até mesmo seus objetivos de vida. A mudança rápida, a necessidade de novidades em suas vidas e a falta de um objetivo a longo prazo é determinante na definição desta Geração, Fagundes (2011).

Essa geração tem como prática desenvolver várias atividades simultaneamente. A vida desta geração é marcada por um excesso de informação, pois os eventos são noticiados em tempo real e o volume torna-se obsoleto em um curto espaço de tempo. E essa rapidez com que os avanços tecnológicos ocorrem condicionou os jovens a desvalorizar as coisas rapidamente, Fagundes (2011).

A geração Z é considerada uma nova espécie e apresenta como características comportamentais totalmente diferenciadas das demais gerações, com um perfil mais ativo, direto, impaciente, incontrolláveis, indisciplinados, sendo consequência da cultura cibernética global, tendo como base a multimídia, realidade na qual essa geração se criou, (VEEN 2009, p.3).

Os profissionais da geração Z possuem algumas soft skills muito valiosas para o mercado de trabalho atual, como o pensamento rápido. A interatividade com os recursos ligados à tecnologia é natural para os profissionais da geração Z, pois já nasceram ambientados ao mundo digital e, por isso, são pessoas altamente conectadas (CATHO, 2021).

(SCHEFER; GARRAFA, 2015) Nas organizações, tais elementos motivacionais são utilizados para estimular os colaboradores a darem o melhor de si no desempenho das suas funções que destaca que, dentre as práticas de motivação adotadas, estão inclusas desde elogios até a participação nos lucros da organização e planos de carreira.

### 3.5 FORMA DE AGIR DENTRO DA EMPRESA

A inserção da geração Z no mercado de trabalho traz grandes impactos e desafios para as empresas, esses jovens são caracterizados pela sua familiaridade natural com a internet, redes sociais e com dispositivos móveis, com isso trazem consigo uma nova forma de pensar e de agir, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, pois esperam um mundo semelhante aos deles, interativo, veloz, conectado, e cheio de autonomia, trazendo novos desafios e a necessidade de mudanças nas estruturas, processos corporativos e relações profissionais.

Esse novo grupo de talentos da Geração Z nasceu entre meados de 1990 e 1995 e com pouco mais de 20 anos já ingressam nas organizações carregando consigo inúmeros desafios para os gestores. Por já nascerem hiperconectados e diretamente ligados a tecnologia, emergem com uma nova forma de agir, pensar e conduzir sua vida pessoal e profissional (Rech, Isabella; Viêra, Marivone; Anschau, Cleusa, 2017, p.152).

Como estão acostumados com tudo rápido, fácil e prático por conta da tecnologia, absorvem as informações com facilidade, conseguindo resolver problemas mais rápido do que as gerações passadas. Além da sua rapidez e agilidade são considerados profissionais multitarefas, pois nenhuma geração se mostrou tão bem na habilidade de desenvolver mais de uma tarefa ao mesmo tempo quanto os Z's, seja ela online ou não.

No que diz respeito ao lado profissional, são multitarefas, ou seja, conseguem fazer, e entender, várias coisas ao mesmo tempo, segundo matéria da Revista Exame (2006), nenhuma geração anterior demonstrou essa habilidade natural tão bem quanto os Zs, realizar tarefas online ou não, simultaneamente (Novaes, Thiago, et al., 2016, p.5).

Por não conhecerem o mundo sem a tecnologia, já são altamente conectados e ambientados no mundo digital, conseqüentemente carregam o pensamento rápido e estão atentos a tudo. Sendo assim, são profissionais ágeis, criativos, proativos, inovadores, dinâmicos, e estão sempre abertos às diversidades. Além disso, sua capacidade de realizar multitarefas permite com que eles lidem muito bem com imprevistos, mantendo uma atitude positiva diante das dificuldades.

A interatividade com os recursos ligados à tecnologia é natural para os profissionais da geração Z, pois já nasceram ambientados ao mundo digital e, por isso, são pessoas altamente conectadas. São ágeis, criativos, altamente dinâmicos, inovadores e proativos. Além disso, podem executar com facilidade várias atividades ao mesmo tempo, conseguem lidar muito bem com situações não previstas, são bastante positivos diante das dificuldades e abertos a diversidade (CATHO, 2021).

Esse novo grupo de jovens procuram empresas que valorizem a velocidade e a globalidade, não é atoa que outra marca dos Z's dentro das empresas é a busca por rápidos resultados. Por serem abertos e flexíveis não levam muito em conta o modelo de hierarquia tradicional tem os seus líderes como colegas de trabalho, por isso, procuram empresas que visam à conectividade e dão espaço ao diálogo e autonomia.

Essa geração, também é caracterizada pelo imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles querem falar com o chefe, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (Novaes, Thiago, et al., 2016, p.6).

Diante de suas características os jovens da geração Z tendem a ter seu próprio negócio, pois não têm medos de arriscar algo novo e vão atrás de desafios constantes. Pelas suas características os profissionais dessa geração podem ter dificuldades em lidar com os aspectos tradicionais do mercado como, por exemplo, horários fixos, hierarquia, e a rotina repetitiva. Sendo assim, procuram liberdade de expor e defender ideias, flexibilidade de horário, bom convívio no ambiente organizacional, contato com a tecnologia e oportunidades de desenvolvimento que possibilite no seu crescimento profissional.

Esses jovens têm uma forte tendência ao empreendedorismo, ou seja, investir em um negócio próprio". Diante de todas essas características, fica evidente que esses profissionais buscam desafios constantes, não têm medo de arriscar e, até mesmo, de mudar de emprego de tempos em tempos. Sendo assim, pode-se dizer que os jovens da geração Z no mercado de trabalho buscam: flexibilidade de horário; liberdade

para propor projetos e defender ideias; boas experiências; oportunidade de contribuir com a sociedade; possibilidade de crescimento profissional; desafios que possibilitem o aumento do conhecimento; integração com equipes; contato com a tecnologia e bons benefícios (CATHO, 2021).

São profissionais altamente ligados a tecnologia, comunicativos, ágeis e que priorizam as propostas que a empresa tem para eles, bem como os valores da empresa em que pretendem se inserir. Diante dos fatos apresentados concluímos que este novo grupo de profissionais trazem consigo a necessidade de mudanças na estrutura e processos corporativos e nas relações profissionais gerando grandes desafios para os profissionais que trabalham com a Gestão de Organizacional e a Gestão de Pessoas dentro das empresas ou organizações

## **4. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E GERAÇÃO Z**

### **4.1 ESTILO DE LIDERANÇA QUE ATRAI A GERAÇÃO Z**

A Geração Z (1997-2010) é considerada como uma geração preocupada com os problemas do mundo (saúde, economia, meio ambiente), porém, ainda é uma geração inexperiente. Após a análise dos resultados foi constatada que os estilos de liderança preferidos pelos jovens são: Democrática, Servil/Visionário/Coaching e Transformacional, estilos que são direcionados as relações líder – liderados.

São considerados líderes atentos, dando o apoio necessário aos seus colaboradores e fornecendo um bom ambiente de trabalho. Desta forma, são líderes que inspiram todos ao seu redor, oferecendo significado e motivação ao trabalho realizado pelos colaboradores (Ågotnes et al, 2020, p.9).

No entanto o grande problema é que a diferença entre gerações cria adjetivos entre eles como preguiçoso, difícil, teimoso, entre outros e neste caso é necessário o líder estar atento para não ocorrer algo errado (Miller, 2021).

É definida pela capacidade de realizar inovações e mudanças nas organizações, o líder é uma inspiração pois foca-se em valores, visão e relacionamentos, ou seja, os colaboradores não precisam de incentivos materiais para se motivarem (Bass, 1985; Burns, 1978; Lindebaum & Cartwright, 2010 citado por Mações, 2018, p.7).

Para atrair esta geração, as empresas devem envolvê-los em projetos desde o início, começando pelos estágios onde já os envolvem nas empresas e exploram os seus talentos até finalmente iniciarem uma carreira. Isto fará com que as pessoas ganhem experiências e não necessitem de anos de para entrar numa empresa (Shostak, 2019).

Esta liderança é dividida em quatro características: 1- influencia idealizada/carisma; 2- liderança inspiradora; 3- estimulação intelectual; 4- consideração individualizada. (Avolio et al, 1999; Bass et al, 2003; Bass, 1994 citado por Mações, 2018).

A geração Z gosta de um reconhecimento consistente, para saber se o esforço é realmente valorizado. Em outros tempos se o líder falasse com alguém seria

por ter feito algo errado, hoje em dia a geração Z vê isso de forma positiva e diferente. (Watson, 2017).

## **4.2 AS ATITUDES DOS LÍDERES COM A GERAÇÃO Z**

A geração Z nasceu em um período de insegurança relacionado ao futuro, pois a graduação universitária que para as antigas gerações era a definição de um bom emprego, hoje já não tem mais muito valor. No mercado de trabalho atual, a geração Z que nasceu na era digital, vem se destacando em consequência de suas preparações, adaptabilidade e suas constantes atualizações, assim desempenhando um papel importante no crescimento das empresas e na competitividade.

O mercado de trabalho exige cada vez mais, profissionais preparados, dinâmicos e principalmente por dentro das atualidades. A geração Z, traz consigo essas características e estão ganhando cada vez mais espaços nas organizações. A geração que nasceu na era digital, hoje desenvolve um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento dos negócios, fatores essenciais da competitividade. (Dahrouj; Oliveira. 2023, p. 10)

A geração Z tem facilidade em realizar tarefas diversas e incertezas, trabalham bem em grupo, devido a sua valorização da diversidade. O salário é importante, desde que seja acompanhado por um pacote de possibilidades, como oferecer um claro caminho de desenvolvimento de carreira, onde possam prosperar, crescer e ter uma recompensa por desenvolver soluções que aumentam a visibilidade da empresa, oferecer um plano de carreira e uma grande sugestão.

Lidam muito bem com a questão de realizar diversas tarefas e com a imprevisibilidade. Como são abertos à diversidade, atuam bem nos trabalhos em grupo. Para eles o salário importa, desde que acompanhado com um combo de possibilidades. Oferecer a possibilidade de plano de carreira em que o profissional da geração Z possa crescer, se desenvolver e ganhar muito bem ao apresentar soluções que ajudem a empresa a aumentar a visibilidade, é uma ótima sugestão. (Dahrouj; Oliveira. 2023, p. 11)

Atualmente o mercado de trabalho vem lidando com diversas gerações dividindo o mesmo ambiente, responsabilidades e opiniões, e um bom líder tem que saber observar de forma positiva isso que é chamado de conflito de gerações, pois este contexto se evidenciará posteriormente. É necessário

estratégia para liderar, desenvolver e montar equipes para que todos se sintam membros de um mesmo grupo, também garantindo uma ótima entrega para a organização.

É tarefa de um bom líder, saber tirar o proveito do que é chamado de “conflito de gerações”, já que essa realidade permanecerá e se acentuará no futuro, no cenário de perfis comportamentais distintos é preciso ter jogo de cintura para liderar, estruturar e desenvolver equipes para que todos os colaboradores se sintam parte do mesmo time e possam garantir as melhores entregas para a organização. (Dahrouj; Oliveira. 2023, p. 13)

É necessário que o mercado crie formas eficazes de integrar as pessoas com crenças e valores diferentes, com tantas gerações misturadas. É importante pensar em uma maneira de fazê-los trabalharem juntos, se comunicando bem, e mesmo com suas diferenças conseguirem criar soluções, observar seus talentos, suas motivações e características, individualmente.

Com tantas diversidades de gerações o mercado precisa criar meios eficazes de integração de pessoas com crenças e valores distintos. É preciso fazer com que estas gerações trabalhem juntas, melhorando a comunicação entre elas, construindo soluções a partir das diferenças, analisando as características, talentos e motivações de cada uma delas. (Gonçalves; Santana. 2016, p. 4)

No mercado de trabalho atual o líder deve saber usar a hierarquia, pois o processo hierárquico, em que o líder controla e manda em tudo, tornou-se desvalorizado. Um líder atualmente precisa elevar os conhecimentos das pessoas, ter habilidades para lidar com elas, ouvir sugestões, trabalhar em conjunto em busca de acatar os objetivos organizacionais. “O líder atual tem que saber lidar com as pessoas, potencializar os seus conhecimentos, ouvir suas sugestões e trabalhar junto na busca de atender os objetivos organizacionais”. (Gonçalves; Santana. p, 5).

### **4.3 OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DA GZ**

As organizações apresentam diversos desafios para a gestão da geração Z. Um dos principais desafios é que essa geração se mostra valorizando a liberdade e a versatilidade. Além disso, é de suma importância que as empresas se adaptem ao mundo virtual em que a geração Z está envolvida. “portanto, os

gerentes devem moldar o ambiente de trabalho da empresa para incentivar os jovens funcionários a trabalhar com eficiência e conectar seu futuro com a empresa. “(Niemczynowicz, A., Kycia, R.A., & Nieżurawska, J. 2023, p.2)

Os jovens Z iniciarão uma tendência que deve perdurar a partir deles: a de integração total com a tecnologia. Nascidos no momento em que a internet se difunde, chegaram ao mercado de trabalho esperando por um mundo semelhante ao deles, totalmente conectado, aberto a interações, veloz e global. ” (JACQUES ET AL. 2015, P.2)

Ademais, estabelecer uma comunicação nítida e eficiente também é um desafio para as organizações. A geração Z valoriza a comunicação instantânea para o seu desenvolvimento. “Pensam rápido, agem rápido, querem soluções rápidas. Dessa forma conseguem acompanhar o excesso de informações e estímulos diários recebidos.” (EMMANUEL, 2020, p.18).

## 5. ESTUDO DE CASO

### 5.1 PESQUISA DE CAMPO

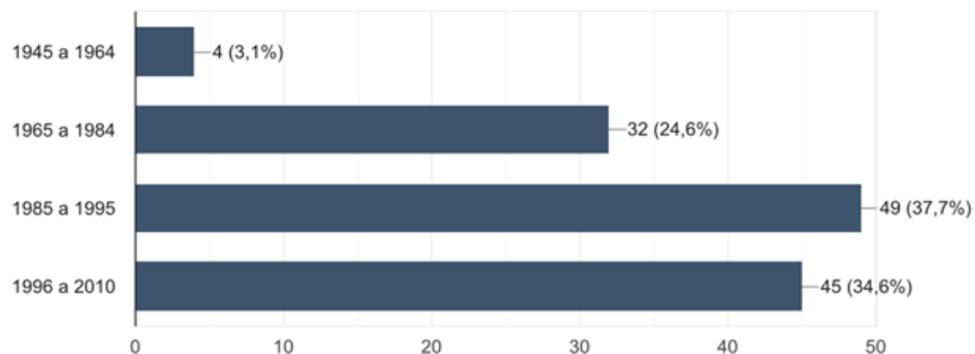
Foi realizada uma pesquisa, com a amostragem de 130 pessoas, sendo o perfil de trabalhadores CLT. O questionário foi formulado no Google Forms, e disponibilizado nas redes sociais Instagram, Facebook e WhatsApp. Objetivo da pesquisa foi identificar a percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de liderança.

#### Análise dos Gráficos

##### Gráfico 1 – Geração

Foi questionado o ano de nascimento dos nossos participantes. Para identificarmos sua geração.

1- Em que ano você nasceu?  
130 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De todas as gerações que participaram de nossa pesquisa, as gerações Y e Z foram as maiores participantes. Segundo Tapscott (2010) as gerações mais novas possuem acesso maior à tecnologia, o questionário foi divulgado em sua maior parte pelas redes sociais.

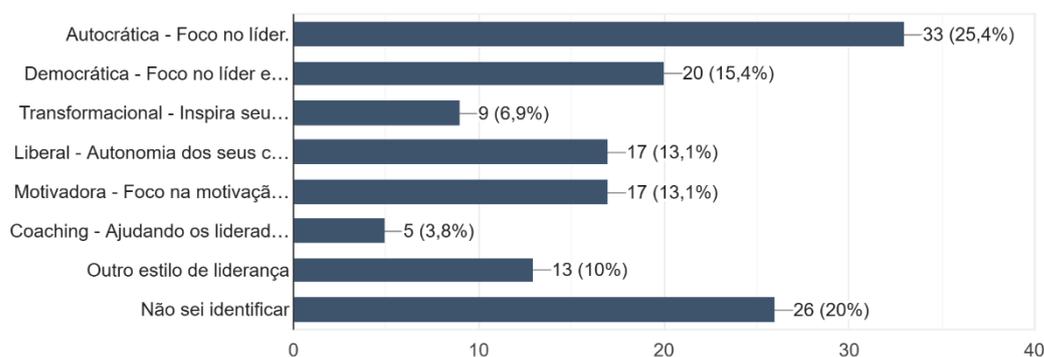
Os dados indicam gerações diversificadas, com mais representação das gerações entre 1965 e 2010. Um número significativo para a faixa de 1996 a 2010 mostra uma grande participação da geração Z, o que destaca um ambiente diversificado. Essa diversidade entre as gerações amplia na riqueza das perspectivas e das experiências compartilhadas.

## Gráfico 2 – Estilo de Liderança

Foi feita uma análise para avaliar os estilos de liderança empregados nas empresas.

2- Você sabe dizer qual estilo de liderança sua empresa utiliza?

130 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A liderança autocrática obteve a maior porcentagem (25,4%) entre os estilos de liderança apresentados, no entanto, 20% dos participantes não conseguem identificar o estilo de liderança utilizado na empresa. Além disso, a liderança democrática apresentou um número significativo (15,4%) em comparação com os outros estilos de liderança. Segundo Benevides (2010) considera inclusive que “a liderança é um dos principais aspectos que gera vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. Esse autor salienta que as mudanças impostas pelo ambiente macroeconômico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência, promovem grandes transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes nas organizações”.

Os dados apresentados indicam diferentes percepções sobre os estilos de liderança presente nas empresas, com um número mais significativo na liderança autocrática. Isso sugere a relevância de uma perspectiva flexível de liderança que consiga se modificar às necessidades diversificadas da equipe.

Os estilos de liderança democrático, transformacional e motivacional indica uma percepção na abordagem de liderança, o que pode ser positivo para

incentivar a inovação e engajamento. Além disso, essa variedade de abordagem também é benéfica para flexibilizar-se para diferentes contextos.

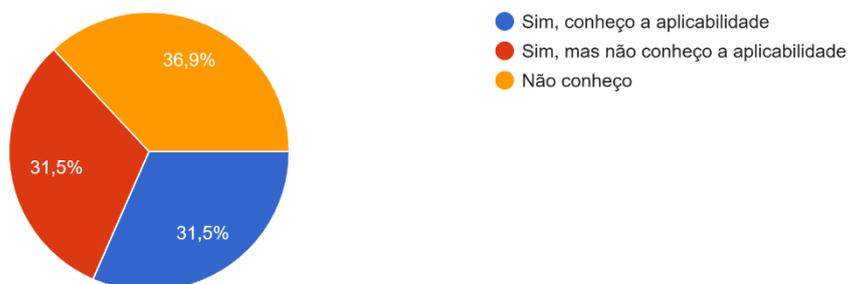
Entretanto, a falta de clareza de 20% dos participantes em identificar o estilo de liderança na empresa em que atua, destaca a importância da comunicação na organização, o que destaca uma oportunidade para melhorar a clareza e comunicação interna dentro da organização para que os colaboradores compreendam a abordagem de liderança presente.

Em conclusão a análise abordada, os dados mostram a necessidade de uma estabilidade entre os estilos de liderança e a transparência na comunicação dentro da organização, já que a falta de clareza destaca uma área a ser melhorada, assim, para promover um ambiente de trabalho coeso e eficaz

### Gráfico 3 - Liderança Transformacional

Na questão três foi feita uma análise para verificar a quantidade de pessoas que conhecem a liderança transformacional, tivemos por resultado:

3- Você sabe o que é a Liderança Transformacional? "A liderança transformacional inspira equipes através de uma visão motivadora, comunicação eficaz...penho. É um estilo que visa a mudança positiva."  
130 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

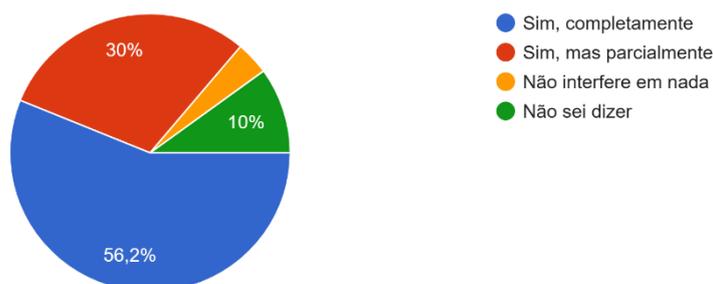
A porcentagem apresentada pelo gráfico mostra que 31,5% dos respondentes sabem o que é a liderança transformacional e conhecem sua aplicabilidade. Segundo VIZEU (2011), a liderança transformacional é condizente com a capacidade de promover inovação e criatividade e a relação entre os seguidores.

### Gráfico 4 - Engajamento e Produtividade

Foi feita uma análise com objetivo de verificar a quantidade de pessoas que acreditam que a liderança transformacional engaja e motiva os colaboradores.

4- Você acredita que a liderança transformacional engaja os colaboradores e aumenta a produtividade?

130 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

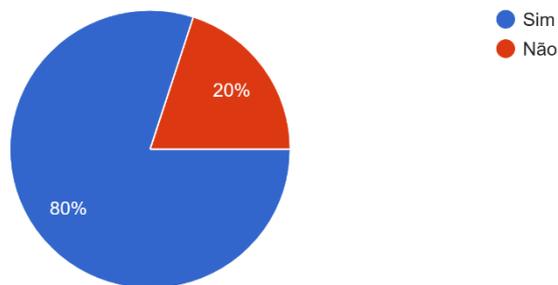
A maioria (56,2%) acredita que a liderança transformacional engaja e aumenta completamente a produtividade dos colaboradores. Segundo SCHERMERHORN (1996) Este tipo de liderança, além de resultar em maior produtividade, está correlacionado com índices de menor rotatividade e de maior satisfação dos funcionários. Assim, através da liderança transformadora, a visão não é apenas comunicada, mas transformada em um “sonho compartilhado”, através do qual as pessoas se sentem estimuladas ao desenvolvimento da excelência em suas ações, há entusiasmo e satisfação na aplicação dos esforços para atingir os objetivos.

### Gráfico 5 – Trabalho em Equipe

Tendo em vista que o líder transformacional inspira o trabalho em equipe, a questão 5 procurou investigar a quantidade de pessoas que já participaram de projetos ou atividades em equipe dentro de suas empresas.

5- Na empresa em que você trabalha, já participou de algum projeto ou atividade em equipe?

130 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

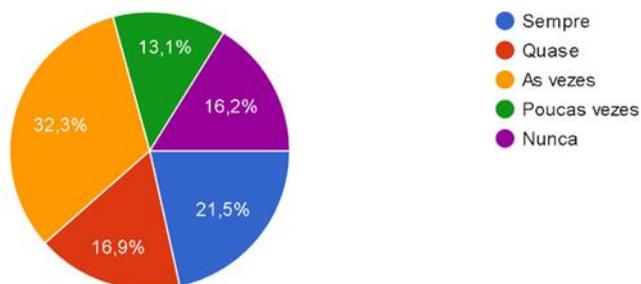
A porcentagem apresentada pelo gráfico mostra que 80% dos respondentes já participaram de algum projeto ou atividade em equipe. Dentre essas pessoas 9 delas disseram que sua empresa utiliza a liderança transformacional e 8 delas participam de trabalho em equipe. Segundo REZA (2019) Líderes transformacionais trabalham ativamente para descobrir a melhor coisa em seus funcionários e para aumentar seu nível de confiança fornecendo inspiração; são visionários, preocupados com a criatividade e a inovação, fomentam o trabalho em equipe, são educadores, motivadores e apreciam e cuidam dos liderados.

### Gráfico 6 – Autonomia e Flexibilidade

Foi perguntado se a empresa entrega uma flexibilidade na tomada de decisões.

6- Em sua empresa você tem autonomia e flexibilidade para a tomada de decisões?

130 respostas



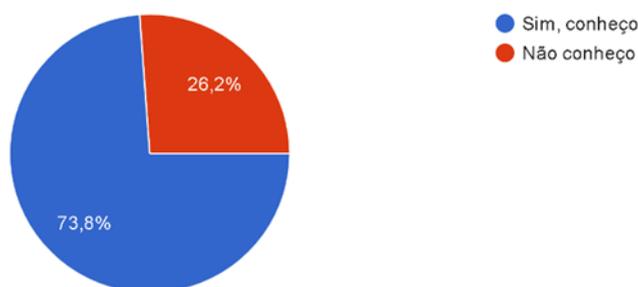
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Embora uma parcela razoável dos respondentes pareça sentir que a empresa oferece autonomia e flexibilidade na tomada de decisões, ainda há uma porção substancial que sente o contrário. Isso indica que há margem para melhorias na consistência e na extensão da autonomia concedida aos colaboradores para a tomada de decisões dentro da empresa.

### **Gráfico 7 – Clima organizacional**

Foi perguntado se é do conhecimento sobre a cultura organizacional da empresa.

7- Você conhece a Cultura Organizacional da sua empresa? "A cultura organizacional representa os valores e normas compartilhados em uma empresa...onários, impactando o sucesso da organização."  
130 respostas



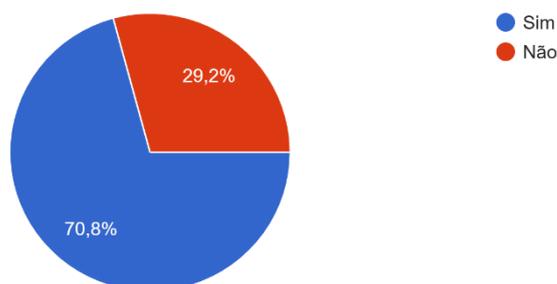
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

É importante notar que o conhecimento da cultura organizacional pode variar entre os funcionários e pode ser influenciado por vários fatores, como a comunicação interna, a integração de novos funcionários, entre outros. Essa informação pode indicar a necessidade de melhorias na comunicação ou no compartilhamento dos valores e princípios da empresa para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com a cultura organizacional.

### **Gráfico 8 – clima organizacional**

A análise a seguir indicará se a empresa promove um bom clima organizacional.

8- A sua empresa promove um bom Clima Organizacional? "Sabendo que o clima organizacional desempenha um papel fundamental na experiência d... práticas de gestão e a cultura da organização."  
130 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Conforme o gráfico, 70,8% dos participantes afirmam que veem um bom clima organizacional na empresa, mas 29,2% discordam com a maioria, apontando a necessidade de melhorias. De acordo OLIVEIRA e PAULETTI “o líder deve proporcionar um crescimento relevante para a equipe, onde as habilidades técnicas e humanas trabalhem em harmonia. As organizações estão exigindo que os perfis de seus funcionários tenham características de um líder, pois cada vez mais as pessoas terão que dirigir, motivar e treinar, bem como delegar responsabilidades e autoridade.”

### Gráfico 9 – Satisfação com o Clima Organizacional

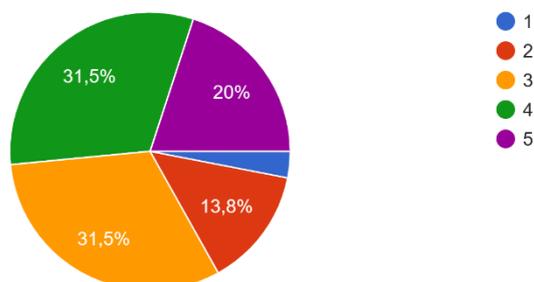
Foi analisado a satisfação dos participantes com o clima organizacional da sua empresa.



Fonte: LinkedIn (2017)

9- O quanto você está satisfeito com o Clima Organizacional da sua empresa?

130 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Percebe-se que a satisfação dos participantes varia. Isso aponta para a necessidade de avaliar o clima organizacional atual, visto que uma parte significativa dos participantes expressou neutralidade e insatisfação. “É possível verificar, portanto, que o líder tem participação direta na escolha dos talentos pela permanência ou não na empresa, sendo um dos elementos fundamentais para o alcance de um ambiente de trabalho justo, motivador e agradável, onde os talentos possam demonstrar suas aptidões e superar desafios, aumentando seu desempenho individual e o da organização” (MASCARENHAS, Marina; ALVES Isabella, 2012, pg 43).

## 5.2 VISITA TÉCNICA

No dia 11 de outubro de 2023 foi realizada uma visita técnica na empresa Auren Energia e entrevistamos a Consultora de Desenvolvimento Organizacional, Barbara de Oliveira Santana.

A empresa é resultado da integração dos ativos da empresa Votoratin Energia e do CCP Investments, com a incorporação CESP (Cia Energética de São Paulo). Atua no segmento de energia renovável e comercialização de energia, é uma das empresas presentes no mercado livre de energia.

As gerações mais velhas ainda são a maioria dentro da empresa, a Geração Y (a qual pertence parte dos colaboradores da empresa) ainda possui certas dificuldades de se relacionar com a Geração Z que está adentrando agora

ao mercado. Também foi dito que os Jovens Z são proativos e estão sempre dispostos a ajudar na resolução de problemas, principalmente tecnológicos.

Durante nossa visita tivemos um momento de conversa com a gestora, fizemos algumas perguntas relacionadas ao ambiente de trabalho e as diferentes gerações dos colaboradores.

Fizemos um tour guiado pela empresa, foi explicado para nós que a mobília e as decorações são inspiradas nos serviços da empresa. Vemos as salas de reunião bem decoradas com elementos que lembram o sol, placas solares e turbinas eólicas.

## CONCLUSÃO

A pesquisa busca analisar se a liderança transformacional pode solucionar o problema identificado de baixo engajamento e produtividade dos colaboradores. A hipótese sugere que esse estilo de liderança, ao inspirar o trabalho em equipe, promover autonomia e flexibilidade, e criar um ambiente favorável à inovação, pode ser eficaz. Os objetivos específicos incluem entender por que a geração Z se atrai por empresas com liderança transformacional, avaliar sua influência na retenção de talentos e verificar se gera um sentimento de propósito, conforme percebido pelos gestores

A liderança transformacional desempenha um papel fundamental no engajamento dos colaboradores em especial da geração Z, que representa uma força de trabalho única e influente e logo serão os mais presentes dentro do mercado de trabalho. Os líderes transformacionais inspiram e motivam sua equipe, estimulando a inovação, o desenvolvimento pessoal e a realização de objetivos. Ao compreender as necessidades e valores específicos dessa geração, que valoriza a autenticidade, a inclusão e o propósito, os líderes podem criar um ambiente de trabalho mais atrativo e produtivo.

Com base nisso fizemos uma pesquisa e através das repostas que tivemos, chegamos à conclusão de que ainda são poucas as empresas que utilizam a liderança transformacional e a grande maioria dos trabalhadores que estão ativos não sabem o que é a liderança transformacional, 20% dos participantes da nossa pesquisa não sabem qual o estilo de liderança que a própria empresa onde trabalha utiliza, isso é preocupante principalmente quando levado em conta a geração Z, são jovens que por estarem entrando em um novo mundo (o mundo corporativo), devem ser inspirados e motivados por seus gestores o que é justamente o papel do líder transformacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César Da Costa; CAVAZOTTE, Flávia De Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **SciELO**, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvXRJ4X3Q73m8z9q6XkH/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 24 maio 2023.

ALESSANDRO, Pedro; VIZEU, Fabio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?** Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVWDdDyF6wJk3Hnp9F/?format=html>. Acesso em: 24 maio 2023.

ANDRADE, S. I., Mendes, P., Correa, D. A., Zaine, M. F., & Trimer-de-Oliveira, A. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública**. 2012.

BALAN, Sergiu; VREJA, Lucia Ovidia. **Generation Z: Challenges for Management and Leadership (Geração Z: Desafios para Gestão e Liderança)**, 2018, Bucareste (Romênia), The Bucharest University of Economic Studies.

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance**. Nova Iorque. 1985

BASS, Bernard M.; RONALD, E. Riggio, **Transformational leadership**, 2006, Taylor & Francis e-Library.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. Michigan. 1978

CAVALCANTE, Pedro Pereira Filho, **O convívio multigeracional no ambiente corporativo**, 2020, Recife.

DAHROUJ, Alessandra; DE OLIVEIRA DE SANTANA, Célia. LIDERANDO PROFISSIONAIS DE DIFERENTES GERAÇÕES. **REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM - ISSN 1984-7866**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 107-121, aug. 2023. ISSN 1984-7866. Disponível em:

<<https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/3517>>. Acesso em: 26 sep. 2023.

DOWNTON, James V. **Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process**. 1. ed. Nova Iorque. 1973

EMMANUEL, Simone. **Geração Z: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**, 2020, Rio de Janeiro, Simone Emmanuel - 1ª edição.

FRONN, J. e Read, A. **Marketing para a geração z**, 2018, amacom.

GONÇALVES, Ana Paula; SANTANA, Célia de Oliveira de. **O LÍDER FACILITADOR: QUEBRANDO O PARADIGMA DE HIERARQUIA**. REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM - ISSN 1984-7866, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 49-66, aug. 2016. ISSN 1984-7866. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/1743>>. Acesso em: 26 sep. 2023.

GUERIN, Cintia; PRIOTTO, Elis; MOURA, Fernanda. **Geração z: a influência da tecnologia nos hábitos e características de adolescentes**. Revista Valore, Volta Redonda, 3 (Edição Especial): 726-734., 2018

JACQUES, Thiago Carvalho; PEREIRA, Gilberto Braga; FERNANDES, Adriana Lopes; OLIVEIRA, Daysa Andrade. **Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. v. 9, n. 3, 2015.

JÚNIOR, F. S. da R.; OLIVEIRA, A. L.; OLIVEIRA, G. A.; SOUZA, J. A. de. **Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura: uma revisão sistemática da literatura**. Revista Brasileira de Desenvolvimento, [S. l.], v. 6, n. 12, p. 98834-98846, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n12-392. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/21746>. Acesso em: 24 maio 2023.

LIMA, Emyl, BONIOLO, Maitê, MIDÕES, Thaís, OLIVEIRA, Margibel. **Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações**, 2022, Jundiaí,

NAKAYAMA, Dilson, BEROCCHI, Dirlei, GONÇALVES, Jeferson. **Geração Z no mercado de trabalho**, SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, 2015, Porto Alegre,

NIEMCZYNOWICZ, A.; KYCIA, R.A.; NIEŻURAWSKA, J. **Gerenciando a Geração Z: Motivação, Engajamento e Lealdade**, 2023, Nova Iorque, Routledge.

NOVAES, Tiago et al. **geração z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho**. Mostra de iniciação científica, pós-graduação, pesquisa e extensão, 2016.

OLIVEIRA, Ingrid Souza de. **Geração Z e liderança coaching**. 2021. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: Pantheon: Geração Z e liderança coaching (ufrj.br). Acesso em: 24 maio 2023.

PontoTel, Redator. **Geração Z no mercado de trabalho entenda como é e veja as principais características**. 2022. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/geracao-z/> Acesso em: 15 dez. 2022.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. **Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais**. *Revista Tecnológica*, 2017.

SILVA, Catarina. **O estilo de liderança preferido pela geração Z**. Universidades Lusíada. Vila Nova de Famalicão, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/6142>. Acesso em: 24 maio 2023.

VIZEU, F. **Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa**. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 12, n. 1, 2011.

## **APÊNDICE**

### **Apêndice A – Visita Técnica**

#### **Perguntas a gestora**

##### Liderança

1. Qual o estilo de liderança utilizado?

R: Humanizado.

##### Gerações

2. Qual a faixa etária dos colaboradores?

R: 30 – 45 (Geração Y)

3. Como os colaboradores de diferentes gerações se relacionam?

R: Através de um projeto onde os jovens fazem uma integração com a direção, no dia a dia, é um encontro de geração

4. A geração Z tem mais facilidade com a tecnologia atual? Já teve momentos que alguém da geração Z ajudou alguém da geração anterior?

R: A geração Z tem sim mais facilidade e são mais proativos e sempre tem ajudados as gerações anteriores não só com a tecnologia como a facilidade com os aparelhos.

5. Como a Auren se adapta às preferências e valores da Geração Z?

R: Ainda temos um caminho a seguir, acho que estamos em um processo de querer adaptar as gerações. Acho que ainda não tem tantas adaptações para receber esse público.

6. Quais iniciativas a empresa desenvolve para atrair talentos da Geração Z?

R: Atraímos através de alguns projetos, que atrai a geração Z. Para o nível estagiário, temos parceria com uma empresa que entra em contato com jovens universitários para que possamos trazer para dentro da companhia, a gente atrai

através desses parceiros. Esse ano também começamos a participar de feiras estudantis para conseguir se conectar com os jovens.

**7.** Você acredita que existem conflitos entre as gerações na empresa?

R: Não, porque temos uma representatividade baixa em relação a geração Z.

#### Clima Organizacional

**8.** Como os funcionários descreveriam o clima organizacional?

R: Os funcionários possuem orgulho da história da empresa.

**9.** Como é a cultura organizacional?

R: Foco em resultado

**10.** Como é o trabalho em equipe?

R: A empresa tem um trabalho de equipe muito bom, mas esse muito bom pode atrapalhar e não ter o próprio foco no trabalho.

**11.** Os colaboradores tem espaço para se expressar?

R: Estão no caminho, através da pesquisa de engajamento

**12.** Existe o sentimento de propósito?

R: O item mais bem avaliado é sentir orgulho de acordo com a visão da empresa. “A gente tá junto” é o nosso slogan pessoal.

#### Engajamento, Produtividade e Talentos

**13.** Como a empresa lida com a retenção de talentos?

R: É um desafio, os que têm muitos talentos são assediados pelo mercado. É feito um processo bem estruturado, identificação de quem tem muitos talentos, desenvolver essas pessoas, políticas de remuneração.

**14.** O que a empresa oferece para engajar?

R: Ambiente Saudável, boa experiência dentro do escritório, desenvolvimento da liderança. Pesquisa mensal e monitorar as dores. Orgulho da história da empresa e a empresa escuta e melhora e escuta. Com feedback

que mesmo errando ele vai tentar melhorar para conseguir. É uma empresa com hierarquia.

**15.** Quais os diferenciais da Auren e outras empresas do mesmo porte?

R: Ter um propósito claro, ter orgulho da construção acontecendo. O investidor é uma marca consolidada, questões éticas e de sustentabilidade.

# ANEXO

## Anexo A - Autorização



Autorizo os estudantes mencionados abaixo da Etec Cidade Tiradentes a utilizarem as fotografias capturadas durante a visita à unidade corporativa da Auren, ocorrida em 11/10/2023. As imagens estão destinadas exclusivamente à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso que está em progresso pelo grupo de alunos, composto pelos seguintes membros:

- Ana Luiza de Almeida Costa
- André Pedrozo Mazza
- Letícia Aparecida de Sales Silva
- Luan Ferreira dos Santos
- Maria Clara Menezes Quaresma
- Williane Alves do Nascimento

---

Barbara de Oliveira Santana  
Consultora de Desenvolvimento Organizacional  
Auren Energia

## Anexo B – Fotos Visita Técnica





