



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

INGRYD SOUZA DE OLIVEIRA

**Geração Z e Liderança *Coaching***

Rio de Janeiro – RJ

2021

INGRYD SOUZA DE OLIVEIRA

**Geração Z e Liderança *Coaching***

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Antônio Eugênio Valverde Mariani  
Passos

Rio de Janeiro - RJ

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Ao fim desse importante ciclo, gostaria de agradecer a todos que de alguma forma estiveram comigo nessa caminhada, e por isso fazem parte dessa conquista.

Primeiramente agradeço a Deus. Ele é a razão da minha vida, e sem Ele nada teria sentido. Não se trata apenas de uma religião, mas da fé em uma pessoa: Jesus! Ele é a luz que guiou o meu caminho e a força que me amparou quando estive cansada. A Ele eu agradeço por me abençoar com mais essa oportunidade e por me permitir vencer mais uma etapa. Não existe ninguém que se compare a Ele.

Agradeço também à minha família por serem a minha fortaleza. Com eles eu aprendi as bases da vida, a seguir o caminho correto e a amar a Deus. Agradeço aos meus pais Elaine Aparecida Souza e Nilton Cesar Carneiro de Oliveira, e à minha avó materna, Sônia Concebida Dias de Souza, por serem aqueles que me sustentaram material e emocionalmente. Eu agradeço à minha mãe, em especial, por ser minha maior incentivadora. Sempre acreditou em todos os meus sonhos e deu o seu melhor para que eu realizasse cada um deles até aqui. Mãe, essa conquista é nossa pois, mesmo distante, você esteve comigo em cada passo desse processo.

Não poderia deixar de agradecer ao meu companheiro, Leonardo da Silva Conceição, e aos meus amigos, sobretudo aos que fiz durante a faculdade. Eles fizeram esse curso mais leve. Agradeço aos meus professores da UFRJ por terem compartilhado seu tempo e conhecimento, e em especial ao meu professor e orientador Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos, que com paciência e dedicação me conduziu neste trabalho. Agradeço a cada funcionário da faculdade, a cada colega de classe, a cada pessoa que, de forma direta ou indireta contribuiu com meu crescimento, a todos que me incentivaram, me deram palavras de apoio, oraram e torceram por mim, meus mais sinceros agradecimentos.

Por fim, retorno a Deus a minha gratidão. Pois “sem Ele, nada do que foi feito se fez” (João 1:3). A Ele a honra, a glória e o louvor, para sempre!

## RESUMO

O presente trabalho objetivou comparar a expectativa dos profissionais da Geração Z, nascidos entre 1995 e 1999, sobre a atuação do líder com as características da Liderança *Coaching*, estilo de liderança que vem em substituição ao tradicional modelo de comando e controle. Para isso, desenvolvemos um estudo de natureza qualitativa sendo questionados quinze estudantes do curso de Administração da UFRJ com o roteiro de questionário considerando as dimensões da Liderança *Coaching*: motivação, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, autoconfiança dos membros da equipe, diferenças de capacidade dos membros da equipe, diferenças de nível de motivação dos membros da equipe, objetivos pré-fixados para os membros da equipe, autoconhecimento dos membros da equipe e poder de realização dos membros da equipe. Os resultados obtidos sugerem que o estilo de Liderança *Coaching* atende às expectativas dos profissionais da Geração Z em relação a atuação do líder, conforme análise feita a partir das respostas dos participantes desse estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** geração, Geração Z, liderança, Liderança *Coaching*, líder, líder *coach*.

## **LISTAS DE FIGURAS**

Figura 1 – Definição de maturidade e dos quatro estilos básicos de liderança ..... 26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características dos líderes carismáticos .....	27
Quadro 2 – Características dos líderes transacionais e transformacionais .....	29
Quadro 3 – Conceitos sobre a atuação do <i>coaching</i> .....	34
Quadro 4 - Características do líder <i>coach</i> .....	38

## **LISTA DE SIGLAS**

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

SIGA - Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

IE – Inteligência Emocional

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. Definição do Problema .....	9
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo Geral .....	10
1.2.2. Objetivos Específicos .....	11
1.3. Justificativa .....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Gerações .....	12
2.1.1. As diferenças geracionais e o mercado de trabalho .....	12
2.1.2. Baby Boomers .....	13
2.1.3. Geração X.....	14
2.1.4. Geração Y .....	15
2.1.5. Geração Z.....	15
2.2. Liderança.....	17
2.2.1. Teoria dos Traços.....	19
2.2.2. Teorias Comportamentais.....	19
2.2.3. Teorias Contingenciais.....	20
2.2.4. Teorias Contemporâneas de Liderança.....	24
2.2.5. Liderança <i>Coaching</i> .....	27
2.2.5.1. Origem do termo <i>coaching</i> .....	29
2.2.5.2. Outras contribuições para a Liderança <i>Coaching</i> .....	32
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	36
3.1.1. Classificação da Pesquisa Quanto aos Fins.....	36
3.1.2. Classificação da Pesquisa Quanto aos Meios .....	37
3.2. Participantes da pesquisa.....	38
3.3. Instrumento .....	38
3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	38
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE AS EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO DO LÍDER .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE AS EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO DO LÍDER .....</b>	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto em que as organizações estão inseridas sofre alterações em velocidade cada vez maior devido a fenômenos como a globalização, a progressiva necessidade de lucratividade, a valorização do capital intelectual, as mudanças tecnológicas e a longevidade do ser humano. Essas mudanças geram implicações econômicas, políticas e sociais bem como atingem o modelo de administração das empresas e as relações de trabalho (ULRICH, 2000 *apud* FANTINI; SOUZA, 2015).

Os acadêmicos admitem que as organizações enfrentam um problema que não haviam enfrentado antes: quatro gerações distintas de funcionários atuantes no mercado de trabalho atual, cada uma sendo caracterizada por diferentes valores, ambições e estilos de trabalho: Baby-Boomers, Geração X, Geração Y (millennials) e, a mais nova, Geração Z. (ADDOR, 2011; BENNETT *et al.*, 2012; HALF, 2015 *apud* IORGULESCU, 2016). Esta última, nascida a partir de 1995, é marcada por profissionais conectados, extremamente imediatistas, independentes, com dificuldades em seguir padrões lineares e de trabalhar em equipe (NOVAES, 2018).

Conforme a Geração Z começa a ingressar no mercado de trabalho, todos estes aspectos, diferentes das gerações anteriores, estão exigindo das organizações significativas mudanças na maneira como sucedem as relações funcionais (SANTOS, *et al.*, 2019). Dornele e Savagni e Nodari (2017, p. 173) entendem que

em um mundo empresarial globalizado, altamente competitivo e que necessita de velocidade na solução de problemas que venham a ocorrer em um determinado processo, os líderes e seus liderados serão demandados a estarem preparados para enfrentar novos desafios com eficácia, postura criativa e capacidade de promover mudanças rápidas em seu ambiente de trabalho.

A liderança é um agente importante para as empresas, uma vez que direciona e sincroniza esforços em prol de um alvo, tornando-se um grande fator de competitividade. Conforme Charan (2008 *apud* CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011, p.731) “uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz seu potencial e, com o tempo, o destrói”.

Krausz (2007) considera que os resultados e o sucesso de uma equipe decorrem também dos estilos de liderança utilizados. O estilo *coaching*, que será abordado neste trabalho, constitui uma competência de liderança e gerenciamento,

onde o líder assume o compromisso de expandir a consciência e a autoconfiança e não apenas maximizar as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe (WOLK, 2008 *apud* ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

Considerando tamanha importância do alinhamento de líder e liderados na atual fase do mundo organizacional, reconhecendo que a Geração Z comporá uma parcela significativa dos colaboradores num futuro próximo e que o estilo de liderança *coaching* apresenta potencial, o presente trabalho visa identificar a expectativa de estudantes de administração pertencentes a Geração Z com relação a atuação de suas lideranças, e verificar sua compatibilidade com o perfil de liderança do líder *coach*.

Este estudo está estruturado em seis seções: a introdução, que apresenta o questionamento, os objetivos e a relevância do estudo, a fundamentação teórica com base nos perfis geracionais dentro das organizações e nos estudos sobre os tipos de liderança, o método de investigação, a divulgação dos resultados apurados na metodologia, a discussão entre a pesquisa empírica e o referencial teórico e, por último, as considerações finais que objetiva responder o problema central da pesquisa.

### **1.1. Definição do Problema**

Percebe-se que, nos últimos anos, os ativos intangíveis representam um dos principais fatores do sucesso presente e futuro das empresas, sendo os investimentos neles cada vez maiores. Conforme afirmam os autores Barbosa e Cintra (2012, p.55), “uma vez que tecnologia, insumos e alguns serviços de suporte se tornam *commodities*, os diferenciais competitivos das organizações tendem a concentrar-se no capital humano, na cultura organizacional, enfim, nas pessoas e em suas relações”.

Conforme Bolser e Gosciej (2015 *apud* IORGULESCU, 2016) e Half (2015 *apud* IORGULESCU, 2016) afirmam, a Geração Z é diferente de outras gerações já vistas antes, representando a primeira e verdadeiramente geração global. Sendo assim, a geração que determinará a maior mudança geracional já vista no local de trabalho.

Posto que o capital humano ganha um destaque cada vez maior, o papel do líder recebe importância na mesma medida. Prestupa (2009) entende que o estilo de liderança, indicado pelas características do líder, interfere diretamente na performance dos liderados tal como no sucesso da organização.

Hoje visualiza-se um novo conceito de liderança, onde a valorização das pessoas se torna primordial, oportunizando que os colaboradores evoluam não apenas no âmbito profissional. De acordo com Wolk (2008 *apud* ARAÚJO; FERREIRA, 2009), o *coaching* é um novo estilo, onde o líder não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe.

Considerando a diversidade de gerações no mercado de trabalho, a velocidade em que as mudanças no mundo e nas organizações ocorrem, também atendendo à necessidade de adaptação do líder em prol do sucesso da organização, pode-se visualizar uma possível contribuição da Liderança *Coaching* para o cenário atual conforme Cardoso, Ramos e D'innocenzo (2011, p.732):

Os princípios da Liderança Situacional presentes na Liderança *Coaching* propõe que os líderes (*coach* = é quem conduz o processo) devem ajustar seus estilos de liderança em nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus liderados (*coachee* = é aquele que é conduzido) para executarem uma determinada tarefa, na intensidade de comportamento de tarefa (direção) e no comprometimento do relacionamento (apoio) fornecido pelo líder.

Visto que a Geração Z é um desafio para as organizações, será que, na prática, a expectativa de liderança da Geração Z corresponde ao estilo de liderança do líder *coach*? Para compreender essa questão e fornecer insumos às empresas no sentido que essas possam atender as diversas expectativas e necessidades, essa pesquisa busca responder a seguinte pergunta: O líder *coach* possui um estilo de liderança que atende as expectativas do profissional da Geração Z, segundo estudantes de administração da UFRJ? Considerando os pontos acima mencionados, delimitam-se os objetivos deste trabalho.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objeto geral da pesquisa consiste em comparar a expectativa de estudantes de administração pertencentes a Geração Z sobre a atuação do líder com as características da Liderança *Coaching*.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar Geração Z;
- Conceituar *coach*;
- Caracterizar a atuação do líder *coach*.

### 1.3. Justificativa

Percebe-se que o mercado de trabalho vem se desenhando voltado para o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Formar, e principalmente reter talentos, é uma tarefa desafiadora para as empresas neste novo ciclo. Tridapalli (2017, p. 140) pontua:

O segredo para uma organização e de um líder bem-sucedido é a capacidade de entender o comportamento e os novos valores da geração que está surgindo no mercado de trabalho, mudando assim a sua estratégia. Cabe ao líder desenvolver profissionais dentro das organizações capazes de participar do processo decisório e que sejam comprometidos com os objetivos da empresa. Além da necessidade de compreender e desenvolver estes profissionais também se faz importante retê-los nas organizações, para que não se perca para o mercado este profissional que foi lapidado pela própria empresa.

Em sua pesquisa sobre as motivações e expectativas quanto a carreira profissional das gerações, Fantini e Souza (2015) concluíram que a Geração Z, marcada pelo individualismo, liberdade e conexão com as redes sociais, valorizou a carreira onde pode ter flexibilidade e autonomia no trabalho, seguidos do desejo por qualidade de vida, e construção de uma carreira sem fronteiras organizacionais.

Considerando a dificuldade em reter os novos profissionais e a importância de se compreender o perfil e as expectativas desses para as organizações e para a área de gestão de pessoas, essa pesquisa é relevante para aprimorar o conhecimento sobre o perfil da Geração Z e possibilitar que as companhias entendam as expectativas dos seus colaboradores sobre suas lideranças. Dessa forma, a gestão pode se tornar mais eficiente ao proporcionar melhores relações de trabalho, potencializar os resultados individuais e da organização, reter grandes talentos, desenvolver novos líderes e, conseqüentemente, conquistar diferencial competitivo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gerações**

#### **2.1.1. As diferenças geracionais e o mercado de trabalho**

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. (VELOSO *et al.*, 2008 *apud* COMAZZETTO *et al.*, 2016). Para tal, é necessário que os gestores entendam cada vez mais sobre o perfil dos seus liderados, conseqüentemente, a geração a qual pertencem.

Viana *et al.* (2013) afirmam que o conceito de geração foi primeiramente definido como um grupo de pessoas que compartilha, ao longo da vida, cultura, tradições e experiências de vida históricas e sociais, conforme introduzido na teoria sociológica nos anos de 1950. Cada geração compreende um grupo de pessoas que nasceram em um dado período, e que, por compartilharem experiências comuns no processo histórico e social, podem predispor-se a um modo comum de pensamento e comportamento em estágios semelhantes da vida (JEFFRIES; HUNTE, 2003 *apud* VIANA *et al.*, 2013).

Jacques *et al.* (2015) confirmam este pensamento e acrescentam que os espaços cronológicos que classificam as gerações estão seguindo a lógica de aceleração tecnológica sobre os modos sociais de existência e experiência dos indivíduos, ou seja, abreviando esses limites.

Conforme Comazzetto *et al.* (2016), houve um crescente nos estudos acerca das definições, semelhanças e diferenças entre as gerações e a sua influência nos mais diversos locais de trabalho. Isto nos leva a concluir que atualmente há, conforme já se percebe dentro das organizações, uma heterogeneidade de indivíduos convivendo no mercado de trabalho. Tais diferenças entre as gerações vão além da faixa etária, como é comum associar, mas contemplam comportamentos, entendimentos, valores e visões de mundo peculiares a cada uma dessas.

Esse misto de gerações nos mais variados ambientes, inclusive no organizacional, conclui Comazzetto *et al.* (2016), nos leva a considerar que suas diferenças e paridades refletem também em suas competências organizacionais como liderança, comprometimento, relacionamento interpessoal, entre outros, além das suas motivações para o trabalho e perspectivas sobre seu futuro pessoal e carreira profissional, conforme acrescentam Fantini e Souza (2015).

Conforme Cortinhas (2014 *apud* RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018, p. 108), “a satisfação no trabalho diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa”. Para a gestão do desempenho organizacional em relação ao capital humano, é importante entender tanto a satisfação como a motivação como conceitos complementares que influenciam a eficiência, a eficácia e a produtividade organizacional (FIGUEIREDO, 2012 *apud* RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Posto isso, a fim de que tenham bons resultados sobre a gestão de todas essas gerações no ambiente de trabalho, Comazzetto *et al.* (2016) alerta para a necessidade de inovação, criatividade e flexibilidade nas tarefas próprias da Gestão de Pessoas, independentemente de como cada estudioso definir, assemelhar ou diferenciar essas gerações no mercado de trabalho.

Conforme Jacques *et al.* (2015), a compreensão geral a respeito de cada uma das gerações pode fornecer recursos para uma melhor adequação das políticas e práticas das empresas no contexto de trabalho atual. Segundo os autores:

Conhecer as peculiaridades geracionais é, pois, condição indispensável às organizações de trabalho na estruturação de suas políticas e práticas. Otimizar a performance dos profissionais de todas as gerações, monitorando e gerindo conflitos, facilitando nos processos de mudanças, maximizando a produtividade, depende disso. A construção acontece na mesma medida em que o tempo avança requerendo, portanto, um fazer que se dê na mesma medida em que a vida avança e as gerações se sucedem (JACQUES *et al.*, 2015, p.82)

Para melhor compreensão e enriquecimento quanto ao conhecimento das gerações, nas próximas sessões conceituaremos as gerações *Baby-Boomers*, X, Y (*Millennials*) e, por fim, a Geração Z.

### **2.1.2. Baby Boomers**

Andrade *et al.* (2012), afirmam que fazem parte da geração de *Baby Boomers* as pessoas nascidas entre 1946 e 1964 e que entraram no mercado de trabalho entre 1965 e 1985. Conforme explicam, o termo inglês “*Baby Boom*” significa explosão de bebês e se refere aos filhos da segunda guerra mundial, posto a explosão populacional desse período. Os autores também consideram a capacidade de trabalhar em equipe e a crença no poder da hierarquia características marcantes da geração.

Jacques *et al.* (2015), ao mencionar outros autores, ratificam que as pessoas dessa geração possuem um perfil mais ponderado, são obedientes e que, por nascerem no período do pós-guerra, tomam para si a responsabilidade de reconstrução. Com isso, tendem a encarar as dificuldades como oportunidade para manifestar sua competência e o mundo dos negócios como uma guerra. Tendo isso em mente, os autores afirmam que o período de governos militares, mudanças políticas e avanços tecnológicos do Brasil pode ter favorecido o desenvolvimento de características como otimismo e dedicação nessas pessoas. Veloso, Dutra e Nakata (2008 *apud* NOVAES, 2018, p. 5) corroboram ao afirmar que profissionais dessa geração “valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa a qual são leais”.

### **2.1.3. Geração X**

Nascidos entre 1965 e 1978, são indivíduos que se sentem confortáveis com as mudanças, sabem equilibrar a vida profissional e a pessoal, além de se adaptarem facilmente a diversas funções e trabalharem bem tanto em grupo como individualmente (JACQUES *et al.*, 2015).

Segundo Zemke, Raines e Filipczac (2000 *apud* JACQUES *et al.*, 2015, p.72), a fase em que nasceram os membros da Geração X foi dominada por crises e revoluções tais como os movimentos Negro, LGBT, Feminista, Hippie, e reforçam que

A Geração X desconfia da hierarquia e das verdades absolutas, geralmente priorizam o alcance de objetivos e não de prazos. Valorizam o horário flexível e o ambiente de trabalho informal, além de medidas motivadoras para o trabalho. Primam, portanto, pela busca de autonomia e independência, gostam de receber *feedback* de seus superiores e apreciam ser desafiados e focados em resultados.

Conforme JÚNIOR *et al.* (2016 *apud* NOVAES 2018), desde jovens os indivíduos dessa geração buscaram independência financeira e pessoal por aprenderem de seus pais e pelos estímulos da televisão que para obter sucesso na vida e conquistar o que desejassem era necessário batalhar. Considerando isso, mesmo que capazes conciliar a vida profissional e pessoal, os indivíduos dessa geração consideram os objetivos pessoais mais importantes que da organização Jacques *et al.* (2015).

#### **2.1.4. Geração Y**

SANTOS *et al.* (2011), em seu estudo, descrevem a Geração Y como constituída por indivíduos filhos da Geração *Baby Boomers* e dos primeiros membros da Geração X, nascidos entre 1978 e 2000. É conhecida como a geração dos resultados, composta por pessoas “ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos” (*ibid*, p.5).

Comazzetto *et al.* (2016) afirmam que essa é a primeira geração da história a ter mais conhecimento sobre tecnologia do que as anteriores. Por crescerem com a diversidade das famílias e tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, essa geração é caracterizada por suas multifacetadas, pela capacidade de viverem em ação e administrarem bem o tempo, realizando muitas tarefas ao mesmo tempo. Conforme os autores, esses indivíduos possuem facilidade em captar os acontecimentos em tempo real, se conectar a diversas pessoas, aceitar a diversidade, e desenvolver uma visão sistêmica, além de terem o individualismo e a inovação como característica.

Ainda nesse sentido Zemke, Raines e Filipczak (2000 *apud* JACQUES *et al.*, 2015) os descrevem como sendo decididos, defendendo suas próprias opiniões, e buscando inserção no mercado de trabalho sem comprometer sua vida pessoal, a colocando em primeiro lugar. Assim, sendo pouco fiéis às organizações em que trabalham, importando-se prioritariamente com a realização pessoal e se comprometendo quando o negócio alinha-se aos seus valores. De acordo com os autores, todas essas características trouxeram aos gestores um grande desafio ao entender e trabalhar a motivação de seus liderados.

#### **2.1.5. Geração Z**

Conforme trabalho de Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), a Geração Z não tem uma data definida para o seu início, podendo ser integrante ou parte da Geração Y, já que a maior parte dos autores estudados posiciona o nascimento das pessoas da Geração Z entre 1990 e 2010. Pode-se dizer que a maioria dos jovens são filhos da Geração X.

Jordão (2016 *apud* NOVAES, 2018) afirma a Geração Z é composta por indivíduos nascidos a partir de 1995, que apresentam um perfil mais imediatista, aprendem muito rápido, são capazes de executar multitarefas, porém possuem

dificuldade de concentração. São críticos, dinâmicos, exigentes, sabem o que querem, são autodidatas, não gostam de hierarquias, nem de horários poucos flexíveis. Embora filhos da última geração, são menos motivados por dinheiro que a Geração Y e tem mais ambições empreendedoras, como se observa atualmente.

Andrade *et al.* (2012), reitera que os membros dessa geração são os nascidos a partir dos anos 1990 e, assim como Jacques *et al.* (2015), afirmam que se trata de uma geração que não conheceu o mundo sem a internet, *chats*, celulares, *videogames* supermodernos, entre outros recursos de comunicação e informação. Por esse motivo recebem uma vasta quantidade de informações em tempo real sem que necessariamente dominem sua utilização.

Tal é a familiaridade com as novas tecnologias que Maures (2013 *apud* NOVAES, 2018, p. 7) apresenta diferentes nomenclaturas para a Geração Z: “geração digital, geração *net*, geração *on-line*, geração conectada e geração pontocom. *Millennials* ou *New Millennials*, *Generation* e *Cgeneration* são nomenclaturas internacionais também apresentadas pelo autor”.

No âmbito do trabalho, possuem características semelhantes aos membros da geração anterior, conforme explica Jacques *et al.* (2015, p.82): “nutrem expectativas de ter pronto retorno do que realizam, além de se identificarem com condições laborais que os submetem a desafios.” Os mesmos autores, mais adiante em seu trabalho, consideram que são jovens que se mostram confortáveis com mudanças, “são autoconfiantes, independentes, leais a si mesmos e aos seus relacionamentos, características que os tornam bem parecidos com a Geração Y” (JACQUES *et al.*, 2015, p. 82).

Como afirmam Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012 *apud* NOVAES, 2018, p.5) os indivíduos dessa geração, ao ter familiaridade com tecnologia e ciência, tornam-se profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis. Ademais, proatividade aos meios digitais também leva muitos da Geração Z a desejarem ter sua própria *startup*, também considerando sua inclinação para empreender e empregar, não para serem empregados.

Através de seus hábitos e comportamento, segundo Jacques *et al.* (2015), os jovens da Geração Z iniciam uma tendência que deve continuar: a de integração total com a tecnologia. O ponto a se atentar é que, ao envolver-se na realização de várias atividades ao mesmo tempo, porém, sem o necessário aprofundamento no conhecimento, esses jovens podem incorrer na negligência

de elementos fundamentais, visto que “a visão que estão desenvolvendo parece configurar muito mais a generalidade do que a especialização” (JACQUES *et al.*, 2015, p. 83). Tais características, somadas à ansiedade pela conclusão das tarefas e a menor disposição para perseverar e persistir, resultam em torná-los mais aptos a organizações dinâmicas e flexíveis em detrimento daquelas cujo caráter disciplinador, prescritivo e restritivo domina.

Consoante ao que vimos até aqui, uma nova conduta da carreira está se formando: o que profissional não deseja permanecer por anos em uma única empresa, mas que está sempre em busca de novidades. O grande desafio das organizações que investem em recrutamento, seleção e treinamento é aprender lidar com a rotatividade que a Geração Z impõe a fim de reter seus talentos. O desafio está em identificar e treinar líderes que tenham capacidade de comunicação e relacionamento inter e intrapessoal a fim de manter os colaboradores focados e motivados. No atual cenário das organizações, o estilo de liderança tem impacto direto no comportamento dos liderados (WHITE; LIPPITT, 1939 *apud* RAMOS, 2009).

Conforme Ramos (2009), a escolha do estilo de liderança depende do contexto e da situação vigente, existindo dois fatores importantes a considerar no processo de análise do estilo de liderança a adotar: 1) características da equipe, abordadas na classificação das gerações, e 2) características pessoais do líder, as quais serão abordadas na seção a seguir.

## **2.2. Liderança**

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359) definem liderança como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Tal influência pode ser conferida pela autoridade de um cargo, porém, a autoridade formal de um gestor não lhe assegura uma capacidade de liderança eficaz. Segundo os autores (*ibid*), a capacidade de influenciar os outros que se revela fora da estrutura formal da organização pode ser uma liderança tão importante quanto a influência formal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse quesito, Hunter (2006, *apud* SANTOS, 2015) define liderança como “a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Dessa forma, o líder exerce influência não apenas pelo cargo que ocupa, mas pela conexão com seus liderados.

Ainda conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), liderança e administração devem andar juntas num mundo dinâmico pois, para atingir o nível ótimo de eficácia na organização, o líder deve inspirar seus liderados, bem como saber gerir de forma eficiente as operações do dia a dia. Ulrich *et al.* (2017) consideram que uma organização de sucesso tem a capacidade de se ajustar às mudanças, o que pode ser chamado de flexibilidade, aprendizagem, transformação, entre outros. Para eles, os líderes precisam se tornar “navegadores do paradoxo” para ajudarem suas organizações a responderem ao ritmo das mudanças (ULRICH *et al.*, 2017). Os mesmos autores explicam que “paradoxo” vem do grego: uma junção do prefixo *para* (“além” ou “fora de”) com o verbo *dokein* (“pensar”), formando o adjetivo “paradoxos” (“contrário à expectativa”). Trata-se de uma “situação ou conceito composto de dois opostos cuja coexistência parece impossível (por exemplo, *yin* e *yang*; passado e futuro; cima / baixo e baixo / cima)” (ULRICH *et al.*, 2017, p. 54). Sendo assim, o líder deve ter a habilidade de equilibrar tais situações objetivando o sucesso da equipe e da empresa como um todo.

Para conseguir vantagens competitivas, a liderança desempenha um papel crucial no direcionamento e desenvolvimento de suas equipes por serem os responsáveis por determinar procedimentos, criar estratégias e ao utilizarem-se de estilos de liderança conforme necessário (KRAUSZ, 2007 *apud* ARAÚJO; FERREIRA, 2009). Charan (2008 *apud* CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2010, p. 731) considera a liderança como um fator essencial para gerar e aplicar energia nas pessoas, mostrar uma direção e sincronizar seus esforços.

Considerando a importância na atuação do líder para sua equipe e para a organização como um todo, nesta seção trataremos sobre as teorias e tipos de liderança, suas similaridades e diferenças, bem como compreender a aplicação prática delas.

Primeiro, descreveremos a Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais e a Teoria Contingencial. Dentro da última, definiremos os estilos de liderança Autocrático, Democrático e *Laissez-faire* e, depois, a Liderança Situacional. Em seguida, falaremos sobre as abordagens contemporâneas, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010): Teorias da Liderança Carismática e da Liderança Transformacional. Por fim, separaremos uma seção para fundamentar o estilo de liderança do líder *coach*.

### 2.2.1. Teoria dos Traços

A Teoria dos Traços defendia que os líderes possuíam traços de personalidade em comum que, futuramente, originou o modelo de cinco fatores — mais comumente chamado *'Big Five'*. Pesquisas sobre essas cinco dimensões de personalidade também indicam importantes relações entre elas e o desempenho no trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Segundo pesquisadores, essas “cinco dimensões básicas fundamentam todas as outras e englobam as variações mais significativas na personalidade humana” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 130). Tais fatores são: 1) Extroversão, que se refere ao nível de conforto de um indivíduo em seus relacionamentos, tendendo a ser mais agregador, assertivo e sociável; 2) Amabilidade, que se refere à propensão de alguém em acatar as ideias dos outros, tendendo a ser mais cooperativo, receptivo e confiável; 3) Conscienciosidade<sup>1</sup>, que se refere à confiabilidade, onde o indivíduo tende a ser mais responsável, organizado, confiável e persistente; 4) Estabilidade emocional, que se refere à capacidade de uma pessoa para lidar com o estresse, sendo mais calma, autoconfiante e segura e 5) Abertura para experiências, que se refere aos interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades, característica de pessoas criativas, curiosas e sensíveis artisticamente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

Os autores concluem que os traços de personalidade podem auxiliar na identificação da liderança e que “funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 361), não significando que apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais fará alguém bem-sucedido em liderar um grupo no alcance dos objetivos.

### 2.2.2. Teorias Comportamentais

Devido às primeiras imprecisões com a Teoria dos Traços, no que diz respeito a conseguir verificar, através dos traços de personalidade, se um líder será eficaz e bem-sucedido, pesquisadores começaram a estudar sobre o modo como os líderes se comportavam e, “enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base

---

<sup>1</sup> A palavra Conscienciosidade está sendo aqui utilizada pois é o termo utilizado pelo autor, apesar de não constar no Dicionário Ortográfico da Língua Brasileira, da Academia Brasileira de Letras, nem do Dicionário Aurélio, nem no Dicionário Houaiss.

para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 362).

Aqui, ao citar diversos estudos, Robbins, Judge e Sobral (2010) relacionam duas dimensões de comportamentos: 1) estrutura de iniciação ou líder orientado para a produção e 2) estrutura de consideração ou líder orientado para as pessoas. Segundo os mesmos autores, uma revisão de 160 estudos revelou que

os seguidores de líderes orientados para as pessoas estavam mais satisfeitos com seus trabalhos, mais motivados e tinham mais respeito por seus líderes. Por sua vez, a liderança orientada para a produção estava mais relacionada com níveis de produtividade do grupo e da organização mais elevados e com avaliações de desempenho mais positivas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 362).

Vale ressaltar que o contexto tem muita relevância sobre a eficácia da liderança. Pode-se perguntar se líderes com traços de conscienciosidade são mais propensos a possuir um comportamento voltado para a produção e se líderes com traços de extroversão têm maior inclinação a revelar um comportamento voltado para pessoas, mas essas pesquisas ainda não puderam afirmar (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). “Apesar de a Teoria dos Traços e as teorias comportamentais serem importantes para a identificação dos líderes eficazes, elas não garantem que um líder tenha sucesso. O contexto também tem muita relevância” conclui Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 362).

### **2.2.3. Teorias Contingenciais**

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler (1967 *apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 365) onde o estudioso propõe que “a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona”.

Fiedler (1967 *apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo e acredita que o estilo básico do líder em determinada situação é fator essencial para o sucesso. Ou seja, “se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o líder, para que a liderança possa ser eficaz” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 365). Todavia,

conforme abordado anteriormente neste trabalho, há autores que vieram a discordar, acreditando que uma pessoa pode adaptar seu estilo de liderança.

Krausz (2007 *apud* ARAÚJO; FERREIRA, 2009, p. 52) afirma que “os resultados e o sucesso de uma equipe também dependem dos estilos de liderança utilizados”. Esses podem ser caracterizados por diversos aspectos, como o tipo de decisão que cada líder adota, a situação corrente e as questões que interferem nas relações humanas (ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

A abordagem contingencial da liderança gerou modelos teóricos distintos, cada um deles propondo tipologias de estilos de liderança que levavam em consideração diferentes variáveis.

White & Lippitt (1939 *apud* RAMOS, 2009), considerados os fundadores da abordagem dos estilos de liderança identificaram três estilos centrais e julgaram que eles têm impacto direto no comportamento dos seguidores, sendo eles: Autocrático, Democrático e *Laissez-faire*. Robbins (2004, *apud* DORNELES; SALVAGNI; NORDARI, 2017, P. 175) resume esses estilos da seguinte forma:

O primeiro é o autocrático, onde o poder fica centralizado na pessoa do líder, ele é autoridade; o segundo é o democrático, onde o líder trabalha e toma decisões em conjunto com seus subordinados; e o terceiro é o liberal, que permite tomadas de decisão totalmente livres, sejam individuais ou em grupo.

Vejamos os três tipos de liderança caracterizados pelos fundadores dessa abordagem, White & Lippitt (1939 *apud* RAMOS, 2009):

- Liderança Autoritária: o líder traça as orientações para a equipe, definindo quais as técnicas a seguir e os resultados a obter através dos liderados. “É um líder dominador e controlador, assume uma postura diretiva e retira espaço à criatividade dos subordinados” (WHITE; LIPPITT, 1939 *apud* RAMOS, 2009, p. 4). Os autores acreditam que este tipo de liderança pode reprimir a iniciativa e espontaneidade dos subordinados, e então perda do foco nos objetivos determinados pelo líder, lucro e produção.
- Liderança Democrática: o líder “estimula o debate entre todos os elementos, fazendo com que seja o grupo a determinar as técnicas e os resultados a atingir” (WHITE; LIPPITT, 1939 *apud* RAMOS, 2009, p. 4). Este líder não busca se destacar do restante da equipe e ocupa-se essencialmente em orientar e apoiar ao grupo. Conforme os mesmos autores, este tipo de liderança

proporciona bom relacionamento interpessoal do grupo, bem como assegura efeitos positivos no ritmo do trabalho, elevando os níveis de produtividade da organização.

- Liderança *Laissez-faire*: o líder permite que os subordinados assumam o processo de tomada de decisão, não impondo qualquer regra à equipe, que possui a liberdade de determinar as técnicas e divisão de trabalho. Na perspectiva dos autores, esse estilo de liderança pode levar “à desorganização, à confusão, ao desrespeito e à ausência de uma voz forte na determinação de funções e resolução de conflitos” (WHITE; LIPPITT, 1939 *apud* RAMOS, 2009, p. 4). A consequência disso seria a redução do grau de produtividade pois “a ausência de afirmação dos níveis hierárquicos pode levar à desmotivação e ao sentimento de abandono por parte dos subordinados” (*ibid*, p. 4)

Ramos (2009, p. 5) salienta que, na prática, os líderes não assumem um único estilo de liderança, mas que se aproximam mais ou menos de um determinado estilo, considerando aquele que conduzirá a melhores resultados, sempre analisando o contexto e situação corrente, bem como as características pessoais do líder e de sua equipe.

Outra teoria contingencial famosa entre os administradores é a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Essa teoria diz que para uma liderança bem sucedida é primordial a escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores - o nível de desejo e habilidade para cumprir a tarefa proposta, conforme explicam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 367):

o líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado. Se os seguidores forem incapazes ou estiverem desmotivados, o líder precisará dar orientações claras e específicas; se eles forem incapazes, mas estiverem motivados, o líder precisará oferecer orientação na execução das tarefas, para compensar a lacuna de habilidade dos subordinados, além de demonstrar apoio para ‘conquistá-los’. Contudo, se os seguidores forem capazes, mas estiverem desmotivados, o líder precisará utilizar um estilo apoiador e participativo; se o seguidor for simultaneamente capaz e motivado, o líder não precisa fazer muita coisa.

Diferentemente das primeiras Teorias Contingenciais, Hersey e Blanchard (1986 *apud* CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO; 2010, p. 731) acreditam que não

existe um estilo melhor de liderança, mas que os líderes são capazes de se adequar aos estilos conforme as variáveis de cada situação, a fim de melhor influenciar as atividades do grupo em prol de um objetivo. Os autores também explicam que “o estilo de liderança de uma pessoa é definido como sendo o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras, como é reconhecido por essas outras pessoas”.

Esse padrão comportamental de cada estilo de liderança compreende à combinação de dois tipos de comportamentos: 1) o comportamento de tarefa em que os líderes organizam e definem as funções dos liderados, explicam suas atividades e estabelecem padrões bem definidos sobre a execução de todo o trabalho; e 2) o comportamento de relacionamento em que os líderes tentam manter relações pessoais entre os integrantes da equipe, apoiando-os, sendo mais flexíveis com os comportamentos e facilitando a comunicação. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2010).

Embora todas as variáveis situacionais sejam importantes, no modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, o líder focará no que os autores chamam de maturidade dos liderados, ou seja, na capacidade e disposição dos liderados para assumirem a responsabilidade de governarem seus próprios comportamentos (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Essa maturidade envolve duas dimensões: maturidade para o trabalho, cuja instrução e/ou experiência do liderado afeta sua capacidade técnica; e maturidade psicológica, cuja motivação do liderado influencia sua disposição para realizar alguma tarefa. À vista disso, o líder adotará uma postura diferente para cada condição:

Quanto mais maduro o seguidor menos intenso deverá ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso autocrático da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2010, p 731).

Hersey e Blanchard (1986) definem os níveis de maturidade dos liderados como: M1 - maturidade baixa, M2 - maturidade entre baixa e moderada, M3 - maturidade entre moderada e alta e M4 - maturidade alta; e as designações de estilos de liderança como: R1 – determinar – ênfase alta na tarefa e baixa no relacionamento, R2 – persuadir – ênfase alta na tarefa e no relacionamento, R3 – compartilhar – ênfase

baixa na tarefa e alta no relacionamento, R4 – delegar – ênfase baixa na tarefa e no relacionamento.

A Figura 1 exemplificará como o estilo de liderança deve variar ao assumir um comportamento voltado para a tarefa ou para o relacionamento, em relação à maturidade dos liderados para que se alcance uma liderança eficaz. Observa-se que a maturidade alta requer o estilo delegar já a maturidade baixa, o estilo determinar, e assim por diante respeitando cada situação. Desse modo, para uma liderança eficaz, é essencial que o líder desenvolva uma visão clara da situação, analise a maturidade do liderado de acordo com o cenário e defina o melhor estilo a ser utilizado para influenciar em prol do objetivo proposto.

Figura 1 – Definição de maturidade e dos quatro estilos básicos de liderança.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 200)

**2.2.4. Teorias Contemporâneas de Liderança**

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 369) as teorias contemporâneas sobre liderança “veem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos”. Dentro das teorias contemporâneas, temos a Liderança Carismática e a Liderança Transformacional.

De acordo com a Teoria da Liderança Carismática de Robert House, primeiro pesquisador a relacionar a Liderança Carismática com o comportamento organizacional, os liderados consideram líderes carismáticos como pessoas extraordinárias e atribuem capacidades heroicas ao observar alguns comportamentos. Conforme diversos estudos, os líderes carismáticos possuem “visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são sensíveis às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos não convencionais” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 370). O quadro 1, elaborado por Conger e Kanungo (1998 *apud* ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 371) sintetiza as principais características dos líderes carismáticos.

Quadro 1 – Principais características dos líderes carismáticos.

<p><b>1. Visão e articulação.</b> Eles têm uma visão — expressa como uma meta idealizada — que propõe um futuro melhor que o <i>status quo</i>. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.</p> <p><b>2. Risco pessoal.</b> Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.</p> <p><b>3. Sensibilidade às necessidades dos liderados.</b> São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos.</p> <p><b>4. Comportamentos não convencionais.</b> Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.</p>
--

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 371)

Sugere-se que o processo de influência se dá em quatro etapas: 1) a articulação de uma visão atraente, um futuro melhor para a organização ou grupo; 2) a comunicação do desempenho esperado e a confiança de que os liderados conseguem alcançá-lo, aumentando então sua autoestima e autoconfiança; em seguida 3) o posicionamento do líder como exemplo a ser seguido, estabelecendo um tom de cooperação e apoio mútuo, o que leva a um senso de participação individual maior, aumentando o desejo de se comprometerem em ajudar os colegas no cumprimento das tarefas do grupo; e, por último, 4) a preocupação do líder em influenciar as emoções e até se comportar de modo não convencional para demonstrar coragem, e seus liderados absorverem a importância do que ele está transmitindo (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

Os mesmos autores reiteram a correlação entre a Liderança Carismática, o alto desempenho e a satisfação dos empregados, explicando que os liderados se sentem

motivados a esforçarem-se mais pelo líder que gostam e respeitam, além de se sentirem mais satisfeitos com o trabalho que realizam.

Contudo, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 373) concluem que muitos líderes carismáticos podem acabar usando seu poder para “transformar as empresas em algo a sua imagem e confundem o que é de seu interesse pessoal com os interesses da empresa”. Com isso, não sugerem que a Liderança Carismática não seja eficaz, pelo contrário. Mas atentam para o fato de que o líder carismático nem sempre é a resposta, considerando que sucesso depende, apenas até certo ponto, da situação e da visão do líder (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

Sobre a teoria da Liderança Transformacional, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374) cuidam de diferenciar os líderes transformacionais dos transacionais da seguinte forma: Os líderes transacionais “conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.” Já os líderes transformacionais

inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados [...] Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 374).

Para melhor percebermos a diferença entre as duas lideranças, o quadro 2 (BASS, 1990 *apud* ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 374) compara as características dos líderes transacionais e transformacionais.

Conforme Marques *et al.* (2007 *apud* ARAÚJO; FERREIRA, 2009), os transformacionais são aqueles que respeitam e confiam em seus seguidores, possuem elevado padrão de moral e ética, e têm como característica dominante a motivação inspiracional, motivando e se comprometendo com a visão comum da organização e com o espírito de time.

As abordagens da Liderança Transacional e da Liderança Transformacional, não são opostas, mas, embora se complementem, não são julgadas iguais em importância. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010). Tal como consideram os autores:

A Liderança Transformacional é construída com base na Liderança Transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Mas o contrário não é verdadeiro.

Assim, se você for um bom líder transacional, mas não tiver qualidades transformacionais, você provavelmente será um líder pouco eficaz. Os melhores líderes são transacionais e transformacionais. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

Ainda assim, o resultado da Liderança Transformacional dependerá da situação vigente, não produzindo o mesmo impacto em organizações maiores e mais complexas como quando é aplicada em níveis hierárquicos mais baixos de organizações menores, onde torna-se mais eficaz. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Quadro 2 – Características dos líderes transacionais e transformacionais.

<p><b>Líder transacional</b></p> <hr/> <p><b>Recompensa contingente:</b> negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.</p> <p><b>Administração por exceção (ativa):</b> procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.</p> <p><b>Administração por exceção (passiva):</b> intervém apenas quando os padrões não são alcançados.</p> <p><b>Laissez-faire:</b> abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.</p> <hr/> <p><b>Líder transformacional</b></p> <hr/> <p><b>Influência idealizada:</b> oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.</p> <p><b>Motivação inspiracional:</b> comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.</p> <p><b>Estímulo intelectual:</b> promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.</p> <p><b>Consideração individualizada:</b> dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.</p>
--

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374)

### 2.2.5. Liderança *Coaching*

O estilo do líder *coach* é o tema principal deste estudo pois compreende um novo estilo de liderança e gestão de pessoas, em que o líder se compromete com a otimização da consciência e da autoconfiança dos seus subordinados, motivando, potencializando e enriquecendo o trabalho do grupo e, conseqüentemente, da organização como um todo (WOLK, 2008 *apud* ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

Penido (2016) aponta para a busca dos estudiosos por investigarem modelos de gerenciamento de pessoas que levem os funcionários a melhorar seu desempenho

de forma eficaz, sem utilizar-se do autoritarismo e coerção. Dentre eles está o líder *coach* que, segundo o mesmo autor, se diferencia em características dos demais por comprometer-se com a aprendizagem e evolução dos seus colaboradores.

Conforme Araújo (1999, p. 41-42 *apud* PENIDO, 2016), “todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é *coach*, [...], pois ambos precisam observar a dinâmica do processo de realização: resultados *versus* pessoas”. Tal diferença é fundamental uma vez que o fortalecimento do capital humano nas organizações, através do desenvolvimento de cada indivíduo, possibilita maior agilidade ao enfrentar mudanças. Sendo assim, o líder *coach* não seria apenas um superior, mas um facilitador da aprendizagem, se comprometendo a apoiar e estimular potenciais, com o objetivo de alcançar os resultados almejados.

Mintzer (2013 *apud* PENIDO, 2016, p.106) afirma que “a eficácia de um processo de mudança passa necessariamente pela correlação entre os objetivos estratégicos, a cultura necessária e o perfil de liderança requerido”, e é nesse quesito que, se aplicado adequadamente, o *coach* torna-se um importante aliado, “uma ferramenta alinhada aos requisitos que determinam o sucesso de um processo” (PENIDO, 2016, p.106).

Krausz (2007) afirma que o estilo *coaching* vem como substituição ao método tradicional de gerenciamento que, na opinião da autora, não funciona nas organizações mais modernas e dinâmicas por utilizarem-se de comando e controle. Nesse sentido, Araújo (2012) afirma que a liderança, em especial, a do líder *coach*, deve ser vista como uma cultura a ser desenvolvida em todos os níveis de gestão de uma organização. Araújo (2007 *apud* DORNELES; SALVAGNI; NORDARI, 2017) acrescenta que as organizações modernas buscam trabalhar o conceito de *empowerment*, onde, na prática, é dado poder aos colaboradores, deixando que assumam maiores responsabilidades sobre suas atividades e decisões. Esses, com mais autonomia, adquirem mais força e obtêm melhores resultados nos trabalhos em equipe.

Não se trata de uma simples técnica a ser colocada em prática como uma receita de bolo. Na visão de Withmore (2006 *apud* ARAUJO; FERREIRA, 2009, p. 48), o estilo *coaching* é “um modo de gerenciar, lidar com pessoas, pensar e ser, é a capacidade essencial de liderança em equipe”. A principal contribuição desse estilo de liderança é o alcance de um ambiente real de gestão, no qual as pessoas assumem

responsabilidade sobre suas atividades e desenvolvem a consciência sobre si e sobre o contexto no qual estão inseridas.

Na abordagem *coaching*, o líder é corresponsável pelo desenvolvimento de seus funcionários. Ele deve criar um relacionamento favorável para que tenha abertura com seu liderado, desenvolver formas de reconhecer e despertar suas qualidades, para então somá-las para melhoria das suas competências e desempenho. Este líder “atua e passa a agir como um *coach*, cuja característica é levar seu liderado a aprender, a crescer e realizar suas aspirações profissionais” (KOUZES; POSNER, 2003 *apud* PENIDO, 2016, p. 106).

Quando baseado em metas, a Liderança *Coaching* tem a vantagem de poder conversar com outros sistemas de recursos humanos e, conforme Mintzer (2013 *apud* PENIDO, 2016, p.106), torna-se um instrumento que “facilita a mudança de comportamento dos funcionários de uma organização de maneira sustentável”. Diferentemente das lideranças tradicionais, o *coach* se baseará no crescimento contínuo do desempenho do indivíduo, medido pela melhoria das suas habilidades, propiciada por um ambiente de trabalho que motive o alto desempenho.

A partir do que foi apresentado até o momento, vimos que esta abordagem atua com base nos princípios do *coaching* e suas características adequadas ao trabalho de liderança. Sendo assim, dada a importância dos fundamentos de *coaching* para a Liderança *Coaching*, discutiremos sobre o mesmo a seguir.

#### **2.2.5.1. Origem do termo *coaching***

A origem do termo *coach*, conforme explica Ferreira (2008), leva em consideração diferentes abordagens quanto à época, ao local, às analogias atribuídas ao significado, à evolução do sentido e às aplicações atuais do *coaching*. Contudo, o sentido comum entre todas elas é a simbologia de uma carruagem, do francês antigo *coche*, que indica o transporte de usuários de um local para outro, e no espanhol ‘*coche*’ que do mesmo modo refere-se a condução ou veículo. Considerando isso, define ‘*coach*’ como a figura de alguém que facilita o acesso de um indivíduo ou grupo a um nível superior que se deseja. Passando de alunos universitários de que se referiam aos seus mestres particulares como *coaches*, e por atletas ao se referirem aos seus treinadores de esportes, até profissionais que contavam com uma espécie

de orientador para potencializar seu resultado. Assim, gradativamente, o sentido atual de *coaching* foi sendo introduzido no meio corporativo.

Alguns autores, como Penido (2016), já apresentam o termo *coach* originado no mundo dos esportes para nomear o papel do técnico/treinador de equipes. Segundo o mesmo autor, o termo passou a ser utilizado nas organizações para designar o papel da pessoa que, independente do cargo, compromete-se a apoiar alguém visando maximizar seu desempenho e impulsionar sua evolução profissional e pessoal.

Traduzindo para português, *coach* quer dizer treinador, preparador ou orientador, e este profissional pode estar fora ou dentro do ambiente de trabalho. Quando o profissional é alguém de fora da organização, ou seja, que não tem vínculo empregatício nem está sujeito às normas da empresa, recebe o nome de *coach* externo e tem o objetivo de auxiliar no processo de gestão dos dirigentes dessa organização, definindo entre si as condições e resultados esperados dentro do período de contrato estabelecido. Quando o profissional é alguém de dentro da organização, é chamado de *coach* interno e é visto como um estilo de liderança, por isso terá suas características mencionadas com mais ênfase neste trabalho (ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

De acordo com Mintzer (2013 *apud* PENIDO, 2016), as tarefas do *coach* que mais se destacam são: conseguir que os indivíduos adquiram domínio sobre os objetivos pré-fixados, orientar e ajudar a explorar opções, além de criar um ambiente no qual o crescimento contínuo seja não apenas possível, mas desejável. Complementarmente, Araújo (2012, p. 92) afirma que

*Coaching* é um processo orientado para aumentar o poder de realização das pessoas, através do desenvolvimento de novas competências e habilidades e de comunicação efetiva. O foco do processo é a pessoa, sua dinâmica de vida, seus sonhos e ambições. Os resultados são consequência do seu nível de consciência, da sua determinação de transpor seus desejos para a realidade e sua capacidade de mobilizar pessoas em torno dos seus projetos.

Conforme dito por GALLWEY (1997 *apud* ARAUJO, 2011) e reforçado pelos autores do quadro 3, *coaching* caracteriza uma relação de parceria com as pessoas, que as ajuda a aprender, ao invés de ensiná-las algo. Tem o objetivo de revelar e libertar potenciais, não tendo como referência o desempenho até então apresentado, mas o potencial oculto que ainda não está sendo utilizado (ARAÚJO; FERREIRA,

2009). Deste modo, o *coaching* “ajuda o indivíduo a se conhecer melhor, a viver de modo mais consciente e a dar contribuições mais ricas” (SHERMAN; FREAS, 2004, p.69 *apud* PENIDO, 2016, p. 106).

Quadro 3 – Conceitos sobre a atuação do *coaching*

Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo designado a ajudar indivíduos a se desenvolver rapidamente. Usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Dingman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Maynard (2006)	A atividade do <i>coach</i> , mais do que um superior, é a de um facilitador de processos, provendo suporte e encorajamento. Em geral, <i>coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciado-se da terapia por sua orientação a uma população não-clínica (que busca uma melhora imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de auto-estima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda formado entre um executivo e um profissional ( <i>coach</i> ) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo ( <i>coachee</i> ) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Ting e Scisco (2006)	O <i>coach</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

Fonte: Ferreira (2008, p.47)

Comunicação, ganhar poder e exercer influência são consideradas capacidades imprescindíveis da liderança *coaching* (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2010, p. 735). Para os autores, este líder precisa facilitar sua comunicação, sabendo ouvir e verdadeiramente entender as pessoas para então orientar - o que envolve “a manifestação de ideias, transmissão de informações e conhecimentos, experiências e expectativas” -, além de desenvolver a habilidade de dar e receber *feedbacks* - ligada ao exercício de alguma forma de poder sobre o outro - seja por uma estratégia de controle direto (mando), pelo senso de responsabilidade pelo outro ou como forma de influenciá-lo positivamente.

Embora observemos diversos conceitos apresentados no quadro 3, os pesquisadores do *coaching* possuem pontos comuns: *coach* e *coachee* possuem objetivos mensuráveis pré-acordados mutuamente; o *coach* não necessariamente precisar dominar a área do *coachee*; o *coach* não oferece soluções, mas faz perguntas abertas e provocativas, estimulando o aprendizado e crescimento do *coachee*; existe uma relação de confiança e *feedback* entre ambos.

Essas são algumas das noções elementares do *coaching* que estão a serviço da liderança. Porém o *coaching* não foi a única fonte da qual a Liderança *Coaching* bebeu, podemos ver a influência de outras abordagens de lideranças já apresentadas neste trabalho para o modelo da Liderança *Coaching*.

#### **2.2.5.2. Outras contribuições para a Liderança *Coaching***

Para uma liderança eficaz, segundo o modelo da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), é preciso ajustar o estilo de liderança à situação e à maturidade do liderado. Os autores propõem quatro estilos de liderança, a saber: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Cada um desses estilos sendo uma combinação entre comportamento, tarefa e relacionamento. Baseados nesse modelo, e considerando que essência do *coaching* é o desenvolvimento das competências para alcance das metas, Cardoso, Ramos e D'innocenzo (2010, p. 732) argumentam que a Liderança Situacional também é utilizada como orientação para o exercício da Liderança *Coaching*:

Os princípios da Liderança Situacional presentes na Liderança *Coaching* prevêm que os líderes (*coach* = é quem conduz o processo) devem ajustar seus estilos de liderança em nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus liderados (*coachee* = é aquele que é conduzido) para executarem uma

determinada tarefa, na intensidade de comportamento de tarefa (direção) e no comprometimento do relacionamento (apoio) fornecido pelo líder.

Complementarmente, Gallwey (1996 *apud* ARAUJO; FERREIRA, 2009, p. 57) usa o exemplo do técnico (*coach*) que, para maximizar a performance do jogador (*coachee*), além de guiar, orientar e preparar seu caminho para o aprendizado, também ajuda a “inibir os hábitos que camuflam a excelência do desempenho, necessário para superar os obstáculos presentes na mente do jogador, denominado de “jogo interior” mais poderoso do que os oponentes de outras equipes”. E esse “jogo interior” é vencido quando há alta performance (alta capacidade e disposição), sem a necessidade de muitas intervenções por parte do técnico, corresponsável no processo de aprendizagem do indivíduo.

Além da adoção de princípios da Liderança Situacional e de ser considerada um facilitador de aprendizagem (PENIDO, 2016), a Liderança *Coaching* também conta com as contribuições do conceito de Inteligência Emocional (IE) que, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 105), é a capacidade da pessoa de “(1) ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), (2) detectar as emoções nos outros e (3) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções”.

Conforme Goleman (1998), o autor da teoria da Inteligência Emocional, há uma diferença entre a inteligência racional e a emocional. Ambas são essenciais para o sucesso, porém apenas a racional é enfatizada na liderança organizacional. Diferentemente da racional, onde há pouca variação do QI nas pessoas em posição de liderança, há muita variação em relação à Inteligência Emocional, que não é inata e pode ser desenvolvida conscientemente. Segundo o autor, Inteligência Emocional é a habilidade de gerir os outros e as relações eficientemente, e a fundamenta nas seguintes dimensões: *self-awareness* (autoconsciência) – líderes eficazes conhecem suas forças, limites e fraquezas, e trabalham a partir disso; *self-management* (autogestão) – gerenciar suas emoções é a base para a integridade, consciência e confiança do líder de sucesso; *social awareness* (consciência social) – a capacidade de ler as necessidades do outro sem julgamento e demonstrar empatia é uma habilidade-chave para treinar, desenvolver e gerenciar a diversidade, e *social skill* (competência social) – o líder tem poder emocional maior e pode comunicar e influenciar as pessoas ao seu redor pois as emoções não apenas contagiam, se

espalham de cima para baixo; sendo cada uma destas composta por outras competências específicas.

Em um estudo, Goleman (2000), se propôs a analisar os diversos estilos de liderança, e baseou-se numa amostra aleatória de 3.871 dos mais de 20.000 executivos constantes numa base de dados mundial. Nas conclusões do estudo, o autor propõe que a grande parte dos gestores executivos empregam diferentes estilos de liderança – na medida e momento certos, e classificou seis estilos, onde cada um destaca diferentes componentes da Inteligência Emocional.

Dentre os estilos de liderança apresentados por Goleman (2000) considerando competências de Inteligência Emocional: competências sociais (desenvolvimento dos outros); consciência social (empatia) e consciência do “Eu”, o autor destaca o estilo *coaching* que segue a postura “tente isto” e que foca mais no desenvolvimento pessoal dos colaboradores que nos resultados imediatos do trabalho. Declara que o impacto desse estilo é positivo na organização, porém atenta que esse estilo de liderança funciona bem quando os liderados estão conscientes das suas fraquezas e tem o desejo de melhorar, mas não quando estão resistentes à mudança de comportamento. Conforme Goleman (1998), os padrões de reações emocionais levam em conta um conjunto de fatores na vida das pessoas, e para mudá-los é preciso apoiá-las com *coaching*, expectativas claras e atribuições de trabalho positivas.

Tendo em mente a ideia de que o líder *coach* focaliza o desenvolvimento pessoal do indivíduo e faz uso da Inteligência Emocional, acrescenta-se que, dos traços de personalidade do Big Five, “a estabilidade emocional é o mais relacionado à satisfação com a vida, o trabalho e a baixos níveis de estresse” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 131). Do contrário, tem-se pessoas sempre preocupadas com possíveis problemas ou perigos, e conseqüentemente vulneráveis aos efeitos do estresse, físicos e psicológicos. “De fato, vários estudos sugerem que a IE tem um papel muito importante no desempenho no trabalho” afirmam Robbins e Judge e Sobral (2010, p. 105) ao mencionarem estudos onde a Inteligência Emocional (IE), e não o QI, que caracterizou os melhores desempenhos.

O percurso teórico que traçamos nas subseções anteriores nos possibilitou compilar no quadro 4 as seguintes características do líder *coach*:

Quadro 4 - Características do líder *coach*

<p>O líder <i>coach</i> ajusta seu estilo de liderança ao nível de capacidade e disposição dos liderados, oferece apoio e os motiva para o atingimento dos objetivos.</p>
<p>O líder <i>coach</i> tem a missão de facilitar a aprendizagem, maximizar o desenvolvimento de competências e potencializar o desempenho dos liderados. Assim, impulsionar sua evolução para conquista de suas aspirações profissionais e pessoais.</p>
<p>O líder <i>coach</i> busca criar um relacionamento favorável com seus liderados a fim de reconhecer suas qualidades. Assim, consegue despertar potenciais, estimulando que os indivíduos conheçam a si mesmos, desenvolvam consciência e tornem-se autorresponsáveis sobre suas ações e decisões.</p>
<p>O líder <i>coach</i> não utiliza o método tradicional de comando e controle, mas segue a postura “tente isto”. Objetiva que os indivíduos adquiram domínio sobre os objetivos pré-fixados, orientando e ajudando a explorar opções. Com isso, foca mais no desenvolvimento pessoal e na otimização da autoconfiança dos colaboradores que nos resultados imediatos do trabalho. Além de criar um ambiente no qual o crescimento contínuo seja não apenas possível, mas desejável.</p>
<p>O líder <i>coach</i>, além de ser autoconsciente, busca desenvolver empatia em relação aos seus liderados com o objetivo de verdadeiramente ouvir, detectar e entender suas emoções e necessidades, e então orientá-los de acordo as informações transmitidas com a comunicação efetiva. Tal postura colabora com o desenvolvimento da habilidade de dar e receber <i>feedbacks</i>.</p>

**Fonte:** Elaboração própria do autor

Com base nas características do líder *coach* observadas no quadro 4, listamos as dimensões da Liderança *Coaching*, algumas delas abrangendo mais de um conceito. São elas: desenvolvimento de competências, aprendizagem dos colaboradores, tolerância ao erro, potencial dos colaboradores, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, gestão da diversidade pessoal e profissional, relacionamento, empatia e apoio, motivação, autoconfiança, autoconhecimento, *feedback* e comunicação, objetivos pré-fixados, responsabilidades individuais e atuação diferente do tradicional comando e controle. A partir dessas dimensões elaboramos as perguntas do questionário que será apresentado no capítulo a seguir quando tratarmos da metodologia.

### **3. METODOLOGIA**

A fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior tem por objetivo estruturar o presente estudo e orientar a metodologia utilizada, a qual traçou um caminho direcionado para atingir o objetivo de comparar a expectativa de estudantes de administração pertencentes a Geração Z sobre a atuação de uma liderança e as características da Liderança *Coaching*.

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

De acordo com Richardson (2012), existem dois grandes métodos de pesquisa que se diferenciam sobretudo pela forma de abordagem do problema: o quantitativo e o qualitativo.

O método quantitativo caracteriza-se pelo “emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” (RICHARDSON, 2012, p.70). Já o método qualitativo, se difere do primeiro por não pretender numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, e por isso não emprega um instrumental estatístico como base da análise dos resultados (RICHARDSON, 2012). Embora consideremos esses dois grandes grupos, Goode e Hatt (1973, p. 398 *apud* RICHARDSON, 2012, p.79) consideram que “a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos ‘qualitativos’ e ‘quantitativos’ [...] não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”.

Considerando as definições quanto ao método, consideramos mais apropriado para o tipo de estudo que buscou-se realizar o método qualitativo. Conforme Richardson (2012, p. 90),

a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

##### **3.1.1. Classificação da Pesquisa Quanto aos Fins**

Vergara (2016), propõe dois critérios básicos para definir pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, a pesquisa pode ser considerada exploratória e descritiva.

A pesquisa pode ser considerada exploratória pelo fato de existirem poucos trabalhos sobre esse assunto e pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2016). Também pode ser considerada descritiva, pois esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população, fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis (VERGARA, 2016) e, este trabalho visa relacionar o conceito de Liderança *Coaching* e as expectativas dos profissionais da Geração Z sobre a atuação das suas lideranças.

### **3.1.2. Classificação da Pesquisa Quanto aos Meios**

Quanto aos meios essa pesquisa classifica-se como bibliográfica e de campo.

Se caracteriza como bibliográfica pois se propõe a conhecer e identificar o conceito de Liderança *Coaching* a partir de trabalhos já realizados, material já publicado, livros e artigos (VERGARA, 2016).

Nessa fase, nos deparamos com bastante dificuldade para encontrar estudos que descrevessem o líder *coach*, embora os conceitos de liderança e de atuação do profissional de *coaching* sejam abordados em trabalhos diferentes. Além disso, verificamos que nos trabalhos sobre a Geração Z, nenhum relaciona as expectativas do profissional dessa geração quanto a atuação das suas lideranças, apenas apresenta suas características enquanto profissionais.

Os trabalhos para compor o referencial teórico dessa pesquisa foram buscados através das palavras-chave geração, Geração Z, liderança, Liderança *Coaching*, líder, líder *coach*; com publicação primeiramente dentro de cinco, dez e, por fim, quinze anos; através das referências dos trabalhos utilizados e principalmente nos portais de Periódicos Capes e Scielo. Todos os trabalhos foram acessados entre abril de 2020 e setembro de 2021.

A pesquisa também pode ser caracterizada como de campo pois “é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada.” (GONSALVES, 2001, p.67), exigindo um encontro mais direto com os participantes da pesquisa.

### **3.2. Participantes da pesquisa**

A pesquisa foi realizada com alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), nascidos entre 1995 e 1999, e que possuem vínculo formal de trabalho ou estágio. Os participantes foram escolhidos pelo critério de acessibilidade pois são estudantes do mesmo curso e campus que a pesquisadora, o que possibilita fácil acesso aos respondentes (VERGARA, 2016). Responderam ao questionário 15 estudantes do curso de Administração da UFRJ sendo 10 mulheres e 5 homens, que ingressaram no curso entre 2014 e 2018.

### **3.3. Instrumento**

O instrumento utilizado como técnica de investigação neste trabalho foi o questionário. Este é composto por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito, podendo ser auto aplicado, e que visa conhecer suas experiências, opiniões, crenças, interesses etc. O questionário pode ser aplicado em forma de entrevista ou formulário, e ser classificado como aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado (VERGARA, 2106; GIL, 2006).

A fim de que as respostas dos participantes pudessem proporcionar os dados para esclarecer o problema da pesquisa (GIL, 2006), buscou-se traduzir os elementos que caracterizam a Liderança *Coaching* em questões objetivas. O questionário (Apêndice A) conteve três questões fechadas, demográficas, solicitando dados relativos ao participante, e onze questões abertas, solicitando a percepção dos participantes sobre aspectos específicos da liderança: suas crenças e atitudes, o que pensam, esperam, sentem ou preferem em relação à atuação do líder. Optamos por questões abertas para que as respostas sejam dadas livremente pelos respondentes, sem qualquer restrição, permitindo que discorram sobre o proposto (GIL, 2006).

### **3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Quanto à coleta de dados, optou-se pela aplicação do questionário através da ferramenta de formulários do Google (Google *Forms*). O *link* de acesso ao questionário foi divulgado por diversos canais: lista de contatos de e-mail da pesquisadora; grupos de alunos no Facebook e no WhatsApp; lista de e-mail de alunos da Coordenação do curso de Administração da UFRJ, página da Coordenação do Curso de Administração da UFRJ no Facebook e lista de e-mails de alunos inscritos

em disciplinas no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), da UFRJ. Com essa gama de canais de divulgação, pretendeu-se atingir todos os alunos matriculados no curso, já que não foi possível filtrar previamente os participantes por ano de nascimento. O questionário ficou disponível para resposta do dia 24/08/2021 ao dia 31/08/2021, e as respostas escritas pelos respondentes foram exportadas em arquivo Excel para posterior análise de conteúdo de acordo com o referencial teórico.

Quanto a análise dos dados, Miles e Huberman (1994 *apud* GIL, 2008), apresentam três etapas que geralmente são seguidas na análise de dados e que foram seguidas nesse trabalho: redução, exibição e conclusão/verificação.

A etapa de redução dos dados, consiste em selecionar, focalizar, simplificar e transformar os dados originais em grupos organizados conforme os temas ou padrões definidos nos objetivos da pesquisa. Aqui já temos o início do processo analítico. A segunda etapa, apresentação, “consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento” (MILES; HUBERMAN, 1994 *apud* GIL, 2008). Geralmente aqui descobrem-se novas categorias antes não estabelecidas na redução dos dados, como foi o caso da nossa pesquisa.

A terceira e última etapa é a fase da conclusão/verificação. Conforme Miles e Huberman (1994 *apud* GIL, 2008, p.176), a “elaboração da conclusão requer uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações”. A verificação, “a revisão dos dados tantas vezes quantas forem necessárias para verificar as conclusões emergentes”, se as conclusões provenientes dos dados são “dignas de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar explicações alternativas”.

A interpretação dos dados é o processo posterior à sua análise, embora esses processos estejam intimamente relacionados, principalmente nas pesquisas qualitativas (GIL, 2008). Sendo assim, considerando os dados coletados e analisados, veremos os resultados e a discussão deles no capítulo a seguir.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos dados coletados por meio do questionário respondido pelos participantes da pesquisa. Destarte, as respostas que concordam entre si serão agrupadas e discutidas com a ajuda do referencial teórico desenvolvido neste trabalho. Como uma forma de preservar os participantes que contribuíram para a construção desta pesquisa, eles não tiveram seus nomes expostos e foram identificados por letras e números (R1 a R15).

A primeira questão solicitou que os participantes descrevessem o mais detalhadamente possível qual consideram que seja o papel do líder junto a sua equipe de trabalho. Ao ler as respostas, pudemos observar alguns conceitos que apareceram com mais frequência na fala dos 15 participantes.

Em sete das respostas, R1, R2 R3, R4, R7, R8 e R12, percebe-se a imagem do líder como alguém que deve desenvolver sua equipe, ajudando-os a superar obstáculos no desempenho da sua função, promovendo capacitações, compartilhando conhecimentos e dando *feedbacks*. Para R2 o líder deve "atuar como um mentor, agregando tecnicamente aos liderados, tornando-os melhores profissionais." Nesse sentido, destacamos também a fala do participante R5:

O líder deve te ajudar a pensar - e não simplesmente te dar uma resposta. O verdadeiro líder quer que você raciocine, entenda os problemas e encontre soluções através do seu próprio esforço pois quer genuinamente que você aprenda, domine os conceitos e cresça.

Considerando que o desenvolvimento dos membros da equipe é o papel mais atribuído ao líder pelos respondentes, podemos afirmar que tal inclinação vai ao encontro do que observamos no referencial teórico sobre o comprometimento do líder *coach* com a aprendizagem e desenvolvimento dos liderados. Conforme Araújo (1999, *apud* PENIDO, 2016) e outros autores, o líder *coach* se compromete a apoiar e estimular o potencial dos liderados para a conquista de objetivos, não sendo apenas um superior, mas um facilitador da aprendizagem. E corroborando com a fala do respondente R5, Gallwey (1997 *apud* ARAUJO, 2011) declara que tal processo é uma relação de parceria com as pessoas, com o objetivo de ajudá-las a aprender, ao invés de ensiná-las algo.

Para cinco participantes, R7, R8, R12, R14 e R15, o líder tem o papel de motivar, inspirar ou engajar a sua equipe. E para R6 e R15, o líder pode proporcionar

um ambiente favorável para que todos estejam o mais satisfeitos possível para desempenhar melhor seus papéis.

Para 5 participantes, R6, R7, R8, R9, R13 é papel do líder coordenar a divisão de tarefas, sabendo delegar atividades conforme as necessidades. Nesse sentido, os respondentes R7 e R11 também atribuem ao líder a tarefa de supervisionar, e os respondentes R11, R12 e R14 a tarefa de auxiliar. Os respondentes R2, R9, R11 e R15 mencionaram a presença do líder, estando junto dos liderados e R2 adiciona que o líder deve ter proximidade, mas sem tirar a autonomia do funcionário.

Além das respostas citadas acima, também verificamos a menção conceitos ou ideias como *feedback*, escuta ativa, perceber necessidades, respeito pelo liderado, consideração do lado emocional, maturidade profissional, ser exemplo, bom relacionamento, atingir objetivos, cobrar proporcionalmente, resolver conflitos, estabelecer prioridades e defender a área.

Sendo essas afirmações também evidenciadas em grande parte das respostas, pudemos relacionar ao que vimos no quadro 4 do referencial teórico, que qualifica o líder *coach* como alguém que, além de ser autoconsciente, busca exercer empatia, ouvindo e percebendo verdadeiramente as emoções e necessidades dos liderados, a fim de orientá-los com comunicação afetiva e de acordo com as informações transmitidas, o que enriquece e facilita o *feedback* eficaz.

Embora o objetivo dessa questão tenha sido deixar os participantes livres para fazerem um comentário geral sobre as expectativas que possuem sobre o papel de um líder, encontramos a repetição de concepções que reforçam, de modo geral, a ideia de que as propostas da Liderança *Coaching* correspondem a anseios dos estudantes e profissionais da Geração Z. Nas próximas questões vamos analisar mais detalhadamente as respostas com relação a aspectos específicos da Liderança *Coaching*.

Da pergunta dois em diante todas as questões perguntam que relações o participante consegue estabelecer entre a atuação do líder e uma das dimensões encontradas na Liderança *Coaching*, objetivando entender quais as expectativas dos participantes e se estas estão em consonância com a atuação do líder *coach*.

A pergunta dois buscou verificar que relações entre a atuação do líder e a motivação da equipe os participantes conseguem estabelecer. Três deles, R1, R3 e R10, disseram que a motivação é interior e individual, que cada indivíduo possui um tipo de motivação diferente, mas que o líder pode contribuir para tal. Segundo eles, o

líder deve conhecer o que motiva seus liderados e adequar sua liderança baseado nisso para que consiga desenvolver sua equipe e atingir os resultados esperados. Tal pensamento condiz com os princípios da liderança situacional presentes na Liderança *Coaching*, em que o líder deve ajustar seu estilo às características do liderado, apoiando-o a fim de atingirem um objetivo esperado (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2010).

O demais participantes não mencionaram o fator individual em suas respostas e, como o R12, entendem que um bom líder pode gerar motivação de acordo com a forma como conduz a liderança. Separamos as respostas em algumas linhas comuns de raciocínio:

R7, R13 e R15 consideram que a motivação está atrelada a um sentimento de propósito no que se faz. Para eles, o líder tem a função de ser aquele que relembra o sentido do trabalho, a importância de se atingir o resultado.

Os participantes R5 e R9 acreditam que o líder que é capaz de desafiar seus liderados a enxergarem possibilidades, saírem da zona de conforto, a exercer a criatividade, desenvolver competências e superar desafios, tem liderados mais motivados que líderes autoritários ou que não impulsionam seus liderados.

Já os participantes R8, R11 e R14 mencionam ações do líder, como boa comunicação e relacionamento, que são capazes de gerar um ambiente de trabalho favorável para que os liderados se sintam motivados. E ainda o R6, ao mencionar a teoria de dois fatores de Herzberg, entende que o líder deve trabalhar para que tanto os fatores básicos, quando os motivadores sejam potencializados.

O que percebemos no conteúdo das respostas é que todos os participantes apontam a influência do líder na motivação da equipe, embora exemplifiquem formas diferentes dessa intervenção. Tal tendência confirma elementos da Liderança *Coaching* vistos no referencial teórico, em especial quanto as dimensões da Inteligência Emocional: consciência social e competência social, que são a capacidade de entender as pessoas e influenciá-las, respectivamente (GOLEMAN, 1998 e 2000); e a capacidade de ajustar sua atuação conforme princípios da Liderança Situacional praticados pelo líder *coach* (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2010).

A pergunta três aborda a relação entre a atuação do líder e desenvolvimento profissional dos membros da equipe. Quatro dos doze participantes, R2, R7, R9 e R14, entendem que o desenvolvimento profissional deve ser de interesse e responsabilidade sobretudo do funcionário e que o papel do líder é alinhar

expectativas, acompanhar, dar *feedbacks* e motivar seus liderados. Tal linha de pensamento concorda com a atuação da Liderança *Coaching*, que busca contribuir para um ambiente onde os indivíduos desenvolvam a consciência sobre si e assumam a responsabilidade sobre suas atribuições (WITHMORE, 2006 *apud* ARAUJO; FERREIRA, 2009).

Os demais participantes entendem que o líder tem incumbência fundamental nesse processo: R1, R4 e R12 disseram que o líder tem o papel de gerir ou ajudar no desenvolvimento profissional do seu liderado; R11 e R15 consideram que o líder, se for um exemplo de profissional, pode ser uma inspiração e referência que motiva seus liderados a se desenvolverem profissionalmente e trilharem um caminho como o seu; R3 e R5 entendem que o líder tem papel no desenvolvimento profissional do liderado quando desafia seus liderados, tirando-os da zona de conforto e instigando-os a superar obstáculos.

Os participantes R6, R8, R10 e R13 vinculam o desenvolvimento profissional do funcionário também à organização: R13 considera que "o desenvolvimento profissional deve ser pensado pelo funcionário, pelo líder e pela empresa"; R6 menciona que a cultura organizacional deve dar suporte e planejamento de carreira; R8 afirma que o líder motivador ajuda seu liderado a subir na hierarquia da empresa e; por fim, R10 declara que o líder pode dar oportunidades aos membros do seu time, incentivá-los a crescer e estar disposto a implementar mudanças.

Verifica-se que todos os participantes expõem a atuação do líder no desenvolvimento profissional dos membros da equipe. Tal compreensão vai ao encontro do observado no referencial teórico pois, na abordagem *coaching*, o líder é corresponsável pelo desenvolvimento de seus funcionários (KOUZES; POSNER, 2003 *apud* PENIDO, 2016). Para Kouzes e Posner (2003 *apud* PENIDO, 2016), o líder deve desenvolver formas de reconhecer e despertar qualidades, para então somá-las para melhoria das competências e desempenho do colaborador. O objetivo é levar seu liderado a aprender, a crescer e realizar suas aspirações profissionais.

Além disso, considerando a importância da cultura organizacional citada pelo R6, Araújo (2012) afirma que a Liderança *Coaching*, deve ser vista como uma cultura a ser desenvolvida em todos os níveis de gestão de uma organização. Esse estilo de liderança baseia-se no crescimento contínuo propiciado por um ambiente de trabalho que motive o alto desempenho; e, quando baseado em metas, tem a vantagem de

poder conversar com outros sistemas de recursos humanos da empresa (MINTZER, 2013 *apud* PENIDO, 2016, p.106).

A pergunta quatro buscou entender que relações os participantes conseguiam estipular entre a atuação do líder e o desenvolvimento pessoal dos seus liderados. Nessa questão, metade dos participantes, R3, R4, R7, R8, R12 e R13, afirmaram que a vida pessoal e profissional estão interligadas e que o desenvolvimento em uma área influencia ou interfere diretamente na outra. Nesse sentido, os participantes R3, R5 e R11 enfatizam que os profissionais também são pessoas e que os líderes devem entender e lidar com isso, conciliando essas esferas com sensibilidade, escuta ativa e empatia. Para exemplificar as falas, destacamos um trecho da resposta do participante R5: “é importante perceber que somos SERES HUMANOS trabalhando juntos, e que o ambiente de trabalho te permite, sim, fazer amigos e encontrar pessoas que serão importantes no âmbito pessoal”.

Tal preocupação é importante pois, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a estabilidade emocional relaciona-se com baixos níveis de estresse e maior satisfação e desempenho no trabalho e na vida. Nesse quesito, Goleman (2000) afirma que há uma diferença entre a inteligência racional e a emocional, e inclui a Liderança *Coaching* entre as que trabalham as competências da Inteligência Emocional; dentre elas, a consciência social - capacidade de ler as necessidades do outro sem julgamento e demonstrar empatia.

Seguindo, os respondentes R5, R8 e R14 trazem a ideia de que o líder contribui ativamente para o desenvolvimento pessoal dos liderados. R5 conta sobre uma situação com sua liderança e afirma que “alguns líderes nos marcam para a vida, ensinando a superar desafios dentro e fora do ambiente de trabalho”; R8 respondeu que o líder transformador além de motivar seu liderado na esfera profissional, também o desenvolve na pessoal e no propósito de vida; e R14 acredita que a presença e envolvimento do líder influenciam no pessoal, assim como sua comunicação, interação, franqueza e posicionamento também.

Esses anseios também condizem com o que vimos no quadro 4, que descreve o líder *coach* com a postura de desenvolver empatia em relação aos seus liderados, intentando verdadeiramente entendê-los e ajudá-los através de comunicação efetiva. Além de verificar-se o desenvolvimento pessoal como uma das características do *coaching* (quadro 3) que estão a serviço da liderança.

Os participantes R1, R10, R11 e R15 tem a concepção do líder como exemplo e inspiração, e essa imagem, somada às atitudes de positivas do líder, ajudariam no desenvolvimento pessoal do liderado. R11 diz que os funcionários do líder que inspira “verão na prática que é possível ser chefe e ‘humano’” e, somado a isso, R15 diz que dificilmente um líder que não inspira no desenvolvimento profissional o fará no pessoal. Tal expectativa condiz com o que Cardoso, Ramos e D'innocenzo (2010) consideram como capacidades fundamentais da Liderança *Coaching*: comunicação, ganhar poder e exercer influência. Nessa abordagem, o líder cria um relacionamento que favorece a abertura com seu liderado, de modo a reconhecer e despertar suas qualidades e utilizá-las para melhoria das suas competências e desempenho (KOUZES; POSNER, 2003 apud PENIDO, 2016).

Por fim, os participantes R2, R4, R7, R9 e R13 concordam que o desenvolvimento pessoal é de interesse e responsabilidade primordial do indivíduo, embora o líder tenha seu papel ao dar *feedbacks*, ajudar no desenvolvimento de habilidades, direcionar e despertar seus liderados para o crescimento. Esse pensamento está em consonância com que diz Goleman (2000), em especial quando afirma que o estilo do líder *coach* tem foco desenvolvimento pessoal dos colaboradores, característica das competências sociais (desenvolvimento dos outros) da IE, mas que esse estilo funciona bem quando os liderados estão conscientes das suas fraquezas e tem o desejo de melhorar, não quando estão resistentes à mudança de comportamento.

Em última análise, verifica-se que todos os respondentes pontuam o papel do líder no processo de desenvolvimento pessoal da equipe, confirmando o que foi abordado durante a pesquisa bibliográfica e demonstrado durante a análise dos resultados dessa questão.

Na pergunta cinco buscou-se verificar que relações podem ser estabelecidas entre a atuação do líder e a autoconfiança dos membros da equipe. Seis dos participantes, R3, R9, R10, R11, R14 e R15, falaram diretamente sobre o impacto positivo do *feedback* e reconhecimento feito pelo líder; e 4 dos participantes, R5, R6, R8 e R9, alertaram para como a atuação do líder pode destruir a autoconfiança ou autoestima do liderado: "um mal líder pode acabar com a autoestima de um funcionário" (R8).

Os participantes R5 e R11 mencionam que proporcionar desafios a serem superados tem grande importância nesse processo, e que atribuir crédito, valorização

e reconhecimento ao colaborador pela conquista do resultado elevam a autoestima e o desejo de trabalhar por se sentir competente. Ainda nesse quesito, R13 acredita que a autoconfiança vem do bom desempenho do trabalho, que é a responsabilidade do liderado, mas, assim como R4, que o líder deve trabalhar para desenvolver os potenciais dos seus subordinados.

Para R5, R7 e R15 o líder deve dar autonomia à sua equipe, com suporte e nível de supervisão proporcional ao cargo. O espaço para que o funcionário se desenvolva gerará nele a sensação de ser competente, capaz de realizar bem o seu trabalho. R5 diz que “ter uma liderança que nos permite pensar, resolver problemas, superar desafios, é uma forma de nos fazer sentir importantes, inteligentes e bons profissionais”.

Tal pensamento corrobora com o afirmado por Krausz (2007) sobre o estilo *coaching* vir como substituição ao método tradicional de comando e controle. Conforme dito anteriormente, esse estilo busca que os profissionais que assumam a responsabilidade sobre suas atividades e tomem consciência de si e do seu contexto (WITHMORE, 2006 *apud* ARAUJO; FERREIRA, 2009). Essa postura da liderança também concorda com a adoção do conceito de *empowerment* nas organizações modernas, que dá autonomia aos funcionários e, por assumirem maiores responsabilidades sobre suas atividades e decisões, adquirem mais força e melhores resultados (ARAÚJO, 2007 *apud* DORNELES; SALVAGNI; NORDARI, 2017).

Os participantes R1, R6, R7 e R9 relacionam a autoconfiança dos membros da equipe à orientação, suporte e apoio dado pelo líder, à forma como supervisiona e aloca as tarefas. Para eles, o líder deve orientar de forma clara e suportar no que for preciso. Segundo R6, o líder ajuda se “souber gerenciar as habilidades dos membros da equipe, colocando as pessoas certas para fazerem as tarefas certas, e dar suporte ao crescimento delas na função”.

Por fim, três participantes trazem o sentido de que o líder pode inspirar confiança pela maneira como é visto pelos demais. Para R14, a autoconfiança dos liderados é “reflexo do posicionamento do líder, do modo como ele se comporta, lida com as situações e interage com seus funcionários”. Para R2, quando o líder possui propriedade e conhecimento sobre o assunto, e quando serve de exemplo em relação às suas atitudes. Para R12, “um líder determinado e que transmite confiança também pode fazer sua equipe ser autoconfiante”. A postura esperada do líder neste caso pode ser verificada através das dimensões da IE presentes no estilo Liderança

*Coaching*: autoconsciência, autogestão, consciência social e, em especial, a competência social, que reconhece no líder poder emocional maior para comunicar e influenciar as pessoas ao seu redor (GOLEMAN, 1998).

Como pudemos verificar, em sua totalidade os participantes confirmam a influência da liderança na autoconfiança dos liderados o que sugere que o líder *coaching* atende a essa expectativa. Conforme Wolk (2008 *apud* ARAÚJO; FERREIRA, 2009), o líder *coach* assume o compromisso de expandir autoconfiança dos liderados, motivando, potencializando e enriquecendo o trabalho do grupo. Além disso, possui postura empática e comunicação afetiva, o que colabora com o desenvolvimento da habilidade de dar e receber *feedbacks* (quadro 3) esperada pela grande parte dos respondentes.

Embora dentre os quinze, apenas o respondente R2 tenha mencionado a importância de o líder ter propriedade sobre o assunto para gerar autoconfiança na equipe, destacamos como algo que vai contra ao descrito no referencial teórico ao tomar-se emprestado do *coaching* a ideia de que o líder não necessariamente precisa ter domínio sobre a área para que exerça uma liderança eficaz.

A pergunta seis buscou estabelecer relações entre a atuação do líder e as diferenças no nível de capacidade dos membros da equipe. Onze respondentes argumentaram que o líder deve compreender o nível de cada um, delegar e cobrar proporcionalmente - com equidade, e gerenciar essas habilidades a fim de atingir os resultados esperados.

O participante R6 repete sua opinião da resposta anterior, onde diz que o líder deve saber gerir as habilidades e cobrar proporcionalmente, se fizer isso ajudará no desenvolvimento do liderado, se não, pode atrapalhar. O participante R5 afirma que "não compreender isso pode gerar muita frustração e destruir a autoconfiança de um funcionário", e o R15 completa a dizer que o líder não deve fazer seu liderado se sentir mal pela diferença no nível de capacidade, mas proporcionar um ambiente saudável para seu desenvolvimento.

Concordando com esse pensamento, os respondentes R3, R6, R9, R10 e R15 entendem que o líder deve ter uma percepção clara sobre a capacidade de cada membro, delegar conforme o potencial de cada um, mas acrescentam que também é papel do líder incentivar, possibilitar e dar suporte para o desenvolvimento desses através de ferramentas e cursos.

O participante R13 foi o único que atribuiu toda a responsabilidade dos diferentes níveis de capacidade ao líder: "Por olhar para a equipe, entendo que qualquer diferença de nível seja responsabilidade do líder". Os participantes R2 e R8 não souberam responder.

Exceto pelos dois participantes que não souberam responder, todos os demais argumentaram que o líder deve ter a consciência das capacidades dos membros da sua equipe e trabalhar em cima disso: "Liderar também é gerir as diferenças" (E10). De encontro a essa expectativa, vemos mais uma vez a contribuição da Inteligência Emocional para a Liderança *Coaching*, cuja dimensão da consciência social permite ter empatia, desenvolver e gerenciar a diversidade (GOLEMAN, 1998). Quanto à expectativa de que o líder contribua com a equipe desenvolvendo-a, na questão 3 pudemos verificar de forma mais aprofundada a forte presença dessa característica nesse estilo de liderança.

A sétima pergunta buscou estabelecer relação entre a atuação do líder e as diferenças de nível de motivação dos colaboradores. Como na questão 2, alguns respondentes, R1, R3, R5 e R9, lembraram que a motivação pode ser diferente entre os membros da equipe por ser individual. Também concordam que o líder deve ter a sensibilidade de reconhecer o que motiva seus liderados e fazer bom uso dessa informação através de estratégias e ferramentas de gestão. Quanto a isso o R3 afirma "se o líder não conseguir entender que as pessoas são motivadas por coisas diferentes, haverá uma grande diferença entre os níveis de motivação dos membros da equipe".

O participante R14 concorda com o R3 quanto ao tratamento do líder influenciar na diferença dos níveis de motivação dos membros da equipe, porém foi o único dos doze que deu a entender que a atuação do líder é a principal responsável por essa diferença, não mencionando o fator individual:

A diferença dos níveis de motivação, a meu ver, está relacionada ao modo que o líder age com cada membro da equipe. Se suas ações tendem a reconhecer, estimular o desenvolvimento, estabelecer novos desafios apenas a alguns membros, esses podem ficar mais motivados.

Segundo R6, recordando a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, "o chefe tem que trabalhar para que os fatores básicos e motivadores de cada membro da equipe sejam potencializados". R15 argumenta que o líder deve buscar motivar de forma

equivalente seus liderados, não apenas da boca para fora, mas chegando junto. E o R4 acredita que, a menos que os perfis dos membros da equipe sejam muito distintos, geralmente é possível ver níveis de motivação parecidos dentro do mesmo time. Nessa linha, R10 pressupõe que com tratamento justo, empático e construtivo sua equipe, há mais chances de ter uma equipe motivada no geral.

Os participantes R5 e R12 consideraram que a falta de motivação pode estar ligada a questões pessoais ou à fase de vida do colaborador, gerando impacto no âmbito profissional dele. Conforme R12 "o líder também precisa conseguir lidar com as pessoas menos motivadas, porque muitas vezes isso pode ser só uma fase".

De modo semelhante ao que foi verificado com relação ao nível de diferença de capacidade, os participantes esperam empatia e gestão dessas disparidades por parte do líder, o que pudemos verificar estar presentes através da IE na Liderança *Coaching*. Segundo Robbins e Judge e Sobral (2010), IE envolve a capacidade de detectar as emoções nos outros e administrar as pistas e informações transmitidas por elas.

Os participantes R7 e R11 vincularam a falta de motivação à queda de produtividade, ânimo e assiduidade, que podem ser verificados nas avaliações de desempenho e acompanhamento do líder. Ambos propõem que a liderança deve buscar formas de resolver este problema: para o R7 o líder deve "atuar com escuta ativa, buscar reconhecer os entraves e auxiliar como for possível em soluções razoáveis que conciliem os interesses organizacionais com o momento do funcionário" e para o R11 o líder pode "relatar ao Rh podendo pedir um reforço, um novo treinamento, a fim de buscar orientações para diminuir, entender ou até sanar essas questões". Os participantes R2 e R8 não souberam responder.

Tal inclinação aponta para a vantagem do líder *coach* de poder ser um instrumento aliado a outras estratégias de RH da empresa para a mudança de comportamento dos funcionários de maneira sustentável, conforme coloca Mintzer (2013 *apud* PENIDO, 2016).

A pergunta oito procurou saber que relações os respondentes estabeleçam entre atuação do líder e objetivos pré-fixados para a equipe. Para os participantes R1, R10 e R15, o líder deve estabelecer as expectativas quanto ao resultado com transparência, clareza e objetividade. O participante R10 menciona a importância da boa comunicação nesse processo, e o R15 propõe que as metas devem ser alcançáveis e com a participação dos membros da equipe. Para R14, os objetivos pré-

fixados podem variar conforme o perfil do líder, “lideranças mais exigentes irão estabelecer objetivos maiores ou mais objetivos”, e para R13, se são objetivos pré-fixados, entende-se que há um acordo entre as partes.

Dar suporte, focar, ajudar e facilitar também são palavras que aparecem nas respostas. O participante R3 acredita que é papel do líder guiar no estabelecimento dos objetivos, e o R7 que o líder tem o dever de supervisionar e avaliar de forma recorrente, dividindo em entregas menores e alinhando prazos razoáveis. Segundo o respondente R5, "o líder é um facilitador na hora do liderado atingir seus objetivos", ajudando a encontrar informações, apresentando pessoas chave, dando dicas de como fazer uma determinada tarefa, “mas, em momento algum, ser o protagonista da carreira de outra pessoa”.

Conforme os participantes R9 e R11, o líder também deve ter “jogo de cintura” caso algum objetivo não seja plenamente atendido e ter a percepção de adaptá-lo, trabalhando para que seja cumprido no futuro. Para R12 os “objetivos pré-fixados às vezes podem desmotivar a equipe, por isso é bom ter um ambiente dinâmico e compreensivo”. O e R8 também menciona motivação, porém não discorre sobre isso. O participante R2 não soube responder.

De acordo com as respostas, percebe-se uma tendência em atribuir ao líder os papéis 1) de ajustar expectativas sobre os objetivos pré-estabelecidos, levando em conta o funcionário, e 2) de auxiliar o time, acompanhando e tomando ações necessárias no andamento do percurso, mas sem tomar para si a atribuição que é do liderado. Tal pensamento sobre o líder confirma o que Mintzer (2013 *apud* PENIDO, 2016) diz sobre as tarefas que mais se destacam no *coaching*, principal contribuinte da Liderança *Coaching*: conseguir que as pessoas adquiram domínio sobre seus objetivos, orientar e ajudar a explorar opções, e criar um ambiente onde o desenvolvimento seja desejável e contínuo.

Segundo Goleman (2000) o estilo *coaching* não foca nos resultados imediatos do trabalho, mas prioriza o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, adotando uma postura “tente isto”. O que responde ao que observou-se ser esperado por alguns dos entrevistados: uma atitude, embora determinada a atingir objetivos, também compreensiva e adaptável por parte do líder no caminho para se atingir o objetivo.

A nona pergunta investigou se os participantes estabeleciam relação entre a atuação do líder e o autoconhecimento dos liderados. Nessa questão, os respondentes R4, R9 e R13 consideram que se trata de um processo individual e

pessoal, de responsabilidade do colaborador. Destes, o R13 entende que o líder pode servir como ferramenta. Para os participantes R1 e R6, essa relação depende da cultura organizacional quanto ao tipo de *feedbacks* e do tipo de líder, se este tem foco no autodesenvolvimento.

O participante R15 acredita que a liderança não é a principal vetor de ferramentas de autoconhecimento, mas assim como R10, R14, afirma que um bom líder pode auxiliar no processo, conhecendo bem os membros da sua equipe por meio de relacionamento ou acompanhamento do profissional. Algumas formas de auxiliar são: R14 - atividades que levam ao desenvolvimento e possivelmente ao autoconhecimento, R15 - momentos de reflexão, ambiente de respeito e suporte para o autoconhecimento, R3 - através de mentoria e capacitação, R7 - observar os limites, indicar atitudes e habilidades e promover um ambiente de respeito e suporte para o autoconhecimento.

Segundo R12, "o líder nem sempre sabe de todas as coisas, existem conhecimentos que ele pode aprender com os outros funcionários" e os participantes R5 e R11 não souberam responder.

Analisando as respostas, os participantes que consideram que o líder contribui para esse desenvolvimento citaram características presentes do líder *coach* já discutidas anteriormente. Porém, no geral, observou-se que os participantes percebem o líder como um auxílio, mas não esperam que seja sua função como liderança. De fato, o desenvolvimento pessoal não é uma dimensão da Liderança *Coaching* que está nas expectativas dos profissionais da Geração Z que participaram dessa pesquisa.

A pergunta dez buscou saber que relações poderiam existir entre a atuação do líder e a capacidade de realização dos colaboradores na visão dos participantes.

Para o respondente R2, a capacidade de realização é particular. Contudo, assim como o R6, também entende que a empresa pode oferecer um ambiente desafiador e prazeroso para esse desenvolvimento, sendo algo mais relacionado à cultura organizacional que à liderança somente. De outra forma, para alguns participantes essa é uma dimensão totalmente relacionada com o papel do líder. Conforme R3, "para que os colaboradores tenham capacidade de realização eles devem estar sendo bem liderados".

Antes de analisarmos as demais respostas, vejamos algumas características que a Liderança *Coaching* pega emprestado do *coaching*, segundo Araújo (2012): é

um processo que visa aumentar o poder de realização das pessoas através do desenvolvimento e de comunicação efetiva; o foco é no indivíduo e suas aspirações, e os resultados são consequência da sua consciência, determinação e capacidade de mobilizar recursos para a realização dos projetos.

Essa ideia pôde ser observada no discurso de alguns participantes: para R4, a liderança deve guiar para o atendimento das metas e indicadores, R14 diz que a relação entre a liderança e a capacidade de realização dos colaboradores está no estímulo do líder, e R5 acrescenta que um bom líder empresta ferramentas para que seus colaboradores construam a solução dos problemas, até mesmo ensina a manuseá-las, mas “não é tarefa do líder resolver os problemas dos seus funcionários, apenas de sentir-se feliz quando ele consegue resolver”. Esse pensamento novamente confirma a colocação de GALLWEY (1997 *apud* ARAUJO, 2011) e alguns autores do quadro 3, ao dizerem que *coaching* se trata de uma relação de parceria com as pessoas, que as ajuda a aprender, ao invés de ensiná-las algo.

Para R9, “quanto mais claro, respeitoso, confiante e realista um líder é, maior pode ser a capacidade de realização de seus liderados”. R11 afirma que com acompanhamento próximo do líder, comunicação clara e apoio, os membros sigam mais orientados, encorajados a realizar as atividades. E R13 que os *feedbacks* dados pelo líder alimentam a noção de realização dos colaboradores.

De acordo com os respondentes R1, R10 e R12, o líder deve fazer a gestão dessas capacidades. O participante R12 compreende que assim como na diferença dos níveis de motivação, o líder deve saber lidar com todos os tipos de pessoas. Para R10, “o primeiro passo seria a escolha da equipe certa, com habilidades que se complementam e são pertinentes ao trabalho realizado. Isso somado ao bom gerenciamento dessas diferenças faria com que o time tivesse uma boa entrega”. Analisando essas falas, podemos dizer que elas corroboram com os princípios da Liderança Situacional presentes na Liderança *Coaching*, em que o líder deve ajustar seu estilo ao nível de capacidade e disposição do liderado para que executem a tarefa da forma correta e com o apoio da liderança (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2010).

Ainda nesse sentido, o respondente R7, acredita que “um líder com uma visão apurada para reconhecer talentos e propor desafios adequados é capaz de explorar melhor a capacidade de realização dos colaboradores do time”. Também atribuindo ao líder o papel de reconhecer as capacidades dos membros e usá-las da melhor

forma, conforme visto na questão três sobre a atuação do líder e o desenvolvimento da equipe: o líder como corresponsável pelo desenvolvimento de seus funcionários busca estratégias para reconhecer e despertar aptidões dos liderados que contribuem para sua performance. (KOUZES; POSNER, 2003 *apud* PENIDO, 2016).

Além do exposto até aqui, outra tarefa que se destaca na atuação do líder com estilo *coaching*, e que pôde ser verificada na fala do participante R7, é a de orientar e ajudar a explorar opções (MINTZER, 2013 *apud* PENIDO, 2016):

Cabe ao líder pensar fora da caixa (inovar) ou estimular a criatividade para inspirar maior autonomia e soluções diferentes que unam a capacidade dos colaboradores com os resultados pretendidos (o que tem grandes chances de impactar diretamente na sua motivação (R7).

O participante R15 foi o único que falou sobre o sentimento de realização do funcionário: "Existe um grande impacto de lideranças e na capacidade de realização, visto que um bom líder auxilia criando um ambiente propício para que o funcionário possa se sentir realizado no trabalho".

Além das dez questões formuladas, deixamos um espaço para que os respondentes pudessem acrescentar algo em relação a atuação do líder no ambiente de trabalho que não tivesse sido abordado nas perguntas feitas anteriormente. Três dos participantes contribuíram com as seguintes colocações:

Para o respondente R3, "existe um conflito muito forte entre a atuação de líderes com orientação mais tradicional (hierárquica, autoritária) e o que a geração atual espera de um líder (apoio, exemplo, etc)"

Além desse pensamento, também pudemos perceber uma visão semelhante na resposta de outros participantes, como o R14 na questão um: "chefes possuem um posicionamento diferente de líderes". Quanto a essa necessidade, conforme Krausz (2007), e os diversos conceitos abordados nesse trabalho, a liderança *coaching* é uma alternativa ao método tradicional de comando e controle, cuja forma de gerenciamento não é bem aceita pela Geração Z.

O segundo a dar sua contribuição extra foi o participante R7. Segundo ele:

A educação continuada é importante para formação de líderes mais humildes, com facilidade em reaprender assuntos em constante mudanças e perguntar caso tenham dúvidas. Hoje já se fala muito sobre mentoria reversa, reconhecimento e remuneração parcialmente definida por pares (avaliação

360°), lideranças em projetos específicos, squads, entre outros conceitos que colocam a ideia tradicional de "chefe" em processo de obsolescência.

Além do que vimos sobre o líder *coach* buscar um ambiente propício para o desenvolvimento e estimular a aprendizagem, a consideração do R7 sobre o conceito de mentoria reversa não foi abordada nesse trabalho. O que pode indicar um possível anseio a Geração Z não contemplado por esse estilo de liderança. No entanto, assim como o R3, também menciona a ideia do "chefe tradicional" como ultrapassada.

Também como acréscimo, o participante R15 pontua que "líder eficaz é líder presente, com comunicação clara e objetiva, e que saiba que está lidando com humanos e não máquinas." Todas características também comentadas nas respostas desse capítulo.

Além dessas contribuições, verificamos que expectativas comuns se repetem ao longo das respostas e destacamos em palavras-chave. São elas: desenvolvimento, empatia/escuta ativa/compreensão, adaptação ou gestão da diversidade, presença, inspiração/motivação, *feedback*, protagonismo/autonomia e desafios, não necessariamente nessa ordem. Todos esses conceitos, em conjunto, nos levam a concluir que a Liderança *Coaching* pode ser considerada o tipo de liderança que corresponde às expectativas do profissional da Geração Z, segundo alunos de Administração da UFRJ, que já estão inseridos no mercado de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral comparar a expectativa de estudantes de administração pertencentes a Geração Z sobre a atuação do líder com as características da Liderança *Coaching*. Em termos gerais, a partir da análise das respostas do questionário, percebeu-se que o estilo de Liderança *Coaching* atende ao que esperam os entrevistados. Não houve um respondente que não mencionasse, de alguma forma, as características ou dimensões da Liderança *Coaching* como sendo positivas e esperadas de um líder.

Verificamos, por meio da opinião dos participantes, que o desenvolvimento dos liderados é o requisito número um no assunto liderança e, em segundo lugar, a capacidade de adaptação e gestão da diversidade, seja ela em relação à capacidade, motivação ou momento de vida dos liderados. Outras expectativas dessa geração e que são qualidades da Liderança *Coaching* são o *feedback*, o apoio profissional e emocional e a concessão de autonomia por parte do líder.

Esse trabalho indica a necessidade da Geração Z em ter líderes que saibam lidar com suas particularidades e desenvolvê-los como profissionais. Por se tratar de uma geração conectada, imediatista, que busca superar desafios, flexível e dinâmica, verifica-se que o líder *coach* atua justamente combatendo as questões mais criticadas por essa geração no âmbito profissional: o comodismo, a hierarquia e a rigidez.

Por fim, pudemos verificar algumas limitações nesse estudo. Em primeiro lugar, o pequeno número de participantes, escolhidos por acessibilidade, não nos permite generalizações e pode conter vieses nos resultados. Em segundo lugar, o fato do mesmo ser centralizado em apenas alunos de administração da UFRJ, faz com que os resultados obtidos talvez não representem os alunos de outros cursos, ou de outras instituições de ensino. Para futuros estudos recomenda-se que se busque ampliar participantes do estudo para outros cursos e instituições, e desenvolva-se uma pesquisa quantitativa a fim de possibilitar a generalização de dados sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I. *et al.* Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 9, 2012, Resende, RJ. **Anais...** Resende: UNIMEP 2012, p. 1-11. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2020

ARAUJO, A. *Coaching: ativando o potencial humano para a realização!* *In: Coach um Parceiro para o Seu Sucesso*. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Cap. 3, p. 30-41.

ARAUJO, K.; FERREIRA, M. A. A. O exercício da liderança por meio do estilo *coaching* na gestão de equipes. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 2, n. 13, p. 47-72, 2009. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2731/1783>. Acesso em: 18 set. 2020.

BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 31–60, jan-jun. 2012. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/76/158>. Acesso em: 18 set. 2020

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L.H.; D'INNOCENZO, M. Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 126-145, jun. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>. Acesso em: 16 set. 2020.

COMAZZETTO, L. R. *et al.* A Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Santa Maria, RS, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan.-mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 abr. 2020

DORNELES E. L.; SALVAGNI J.; NODARI C. N. A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. **HOLOS**, ano 33, v. 08, p. 172-190, 2017. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151/pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

FANTINI, C.; SOUZA, N. C. S. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista IPecege**, São Paulo, v. 1, n. 3/4, p. 126-145, jul-dez 2015. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>. Acesso em: 16 set. 2020.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching um estudo exploratório sobre percepção dos envolvidos**: organização, execução e *Coach*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade) – Universidade São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009->

152323/publico/Coaching\_Na\_Percepcao\_dos\_Envolvidos.pdf. Acesso em: 21 jul. 2021.

GIL, A. C. Questionário. *In: Métodos e técnicas de pesquisa social*. ed. 6. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 12, p. 128-135. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 02 set. 2021.

GOLEMAN, D. Leadership That Gets Results. **Harvard Business Review**, Watertown p. 78-90, mar./abr. 2000.

GOLEMAN, D. What Makes a Leader?. **Harvard Business Review**, Watertown, p. 1-10, jan. 1998. Disponível em: [https://fosterwhatmatters.com/wp-content/uploads/2012/07/Goleman\\_What-makes-a-leader.pdf](https://fosterwhatmatters.com/wp-content/uploads/2012/07/Goleman_What-makes-a-leader.pdf) Acesso em: 02 ago. 2021.

GONSALVES, E. P. Escolhendo o percurso metodológico. *In: Iniciação à pesquisa científica*. Campinas: Alínea, 2001. Cap. 4, p. 61-73. Disponível em: <https://elizabethruano.com/wp-content/uploads//2018/02/gonsalves-2001-escolhendo-o-percurso-metodologico.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. Liderança Situacional *In: Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986. Cap. 7, p. 185-216.

IORGULESCU, M. C. Generation z and its perception of work. **Cross Cultural Management Journal**, Bucareste, Romênia, v. 18, n. 1, p 47-54, 2016. Disponível em: [https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016\\_I1\\_6.pdf](https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_I1_6.pdf). Acesso em: 16 set. 2020.

JACQUES, T. C. *et al.* Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 3, p. 67-85, jul.-set. 2015. Disponível em: [https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226/pdf\\_1](https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226/pdf_1). Acesso em: 03 abr. 2020

KRAUSZ, R.R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007. p. 15-24.

NOVAES, S. Perfil Geracional: Um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE*, 7, 2018, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FPL, 2018, p. 1-10. Disponível em: <https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2020

PENIDO, C. O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. **Revista Gestão.Org**, Recife, v. 13, n. 2, p. 103-115, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22023/18451>. Acesso em: 15 jul. 2021.

PRESTUPA, A. N. L. A. Identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. **Gestão e Sociedade**, Divinópolis, MG, v. 2, n. 4, p. 1-27, 2008. Disponível em:

<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/624/571>. Acesso em: 18 set. 2020.

RAMOS, F. S. **A influência da liderança na motivação**: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp energia. 2009. Dissertação (Tese de mestrado não publicada) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2020.

RIBEIRO, M.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Revista UCP**, Lisboa, Portugal, n. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>. Acesso em: 09 set. 2021.

RICHARDSON, R. Pesquisa qualitativa crítica e válida. *In: Pesquisa social: métodos e técnicas*. ed. 3 rev. e amp. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 5 e 6, p. 70-102.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Cap. 4, 5 e 12, p. 91-124, 357-400.

SANTOS *et al.* O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO*, 16, 2011, Limeira. **Anais...** São Paulo: FAAL, 2011. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

SANTOS, *et al.* Satisfação e Motivação no Trabalho: Insights sobre Percepção da Justiça Distributiva e Remuneração Estratégica por Indivíduos da Geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 21, n. 54, p. 77-94, ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019.e34784/pdf> Acesso em: 16 set. 2020.

SANTOS, L. Gestão de pessoas e seu principal objetivo. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 11, 2015, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Niterói, Rio de Janeiro: Latec UFF, 2015, p. 1-16. Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/8227>. Acesso em: 23 abr. 2021.

TOLEDO, P. B. F., ALBUQUERQUE, R. A. F., MAGALHÃES, A. R. O Comportamento da Geração Z e a Influência nas Atitudes dos Professores. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 9, 2012, Resende, RJ. **Anais...** Cuiabá, Mato Grosso: UFMT, 2012, p. 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516548.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

TRIDAPALLI, J. *et al.* Os conflitos da Geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, Florianópolis, SC, v. 7, n. 20, 2017. Disponível em:

<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849/4839>. Acesso em: 18 set. 2020

ULRICH, D.; KRYSCYNSKI, D.; ULRICH, M.; BROCKBANK, W. Leaders as paradox navigators. **Leader to leader**, San Francisco Vol. 2017, n. 86, p.53-59, 2017.

VERGARA, S. C. Análise de conteúdo. *In: **Projetos e relatórios de pesquisa em administração***. ed. 16. São Paulo: Atlas, 2016. Cap. 1, p. 15-24.

VIANA *et al.* Grupos Geracionais e Comprometimento: discussões e descobertas em uma Universidade Pública Federal. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 4, Brasília, DF, 2013. **Anais...** Brasília: [s.n.], 2013, p. 1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR22.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE AS EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO DO LÍDER

Sobre o participante	Ano de nascimento:
	Sexo:
	Ano de ingresso na FACC:
Sobre as expectativas em relação à atuação do líder	1 - Descreva o mais detalhadamente possível qual você considera que seja o papel do líder junto a sua equipe de trabalho.
	2 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e a motivação dos membros da equipe?
	3 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e desenvolvimento profissional dos membros de uma equipe?
	4 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e desenvolvimento pessoal dos membros de uma equipe?
	5 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e a autoconfiança dos membros da equipe?
	6 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e as diferenças no nível de capacidade dos membros da equipe?
	7 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e as diferenças de nível de motivação dos membros da equipe?
	8 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e objetivos pré-fixados para os membros da equipe?
	9 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e o autoconhecimento dos membros da equipe?
	10 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e a capacidade de realização dos colaboradores?
Há algo que gostaria de acrescentar em relação a atuação do líder do ambiente de trabalho?	

APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE AS EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO DO LÍDER

Respondentes	Carimbo de data/hora	Ano de nascimento:	Sexo:	Ano de ingresso na FACC:
R1	8/24/2021 9:23:12	1997	Masculino	2015
R2	8/24/2021 9:30:48	1996	Masculino	2016
R3	8/24/2021 12:21:10	1999	Feminino	2018
R4	8/24/2021 13:15:55	1996	Feminino	2017
R5	8/24/2021 13:45:06	1998	Feminino	2016
R6	8/24/2021 15:43:25	1996	Masculino	2014
R7	8/26/2021 14:36:16	1995	Masculino	2015
R8	8/27/2021 15:58:39	1998	Feminino	2017
R9	8/27/2021 16:43:30	1995	Feminino	2018
R10	8/27/2021 17:23:43	1999	Masculino	2017
R11	8/27/2021 19:02:53	1997	Feminino	2016
R12	8/27/2021 19:28:11	1995	Feminino	2016
R13	8/27/2021 21:00:38	1996	Feminino	2018
R14	8/30/2021 14:08:55	1997	Feminino	2017
R15	8/30/2021 20:39:11	1995	Feminino	2016

Respondentes	1 - Descreva o mais detalhadamente possível qual você considera que seja o papel do líder junto a sua equipe de trabalho.
R1	Atingir objetivos e desenvolver equipe e forma harmoniosa
R2	Proximidade com a equipe, mas sem tirar autonomia; atuar como um mentor, agregando tecnicamente aos liderados, tornando-os melhores profissionais; demonstrar propriedade e conhecimento do assunto no qual é responsável; ter um bom relacionamento com os liderados... etc
R3	Guiar os colaboradores, ajudando-os a superar obstáculos pessoais no desempenho da sua função; exigir apenas o que uma pessoa é capaz de dar; liderar pelo exemplo.
R4	Desenvolver a equipe
R5	O líder deve te ajudar a pensar - e não simplesmente te dar uma resposta. O verdadeiro líder quer que você raciocine, entenda os problemas e encontre soluções através do seu próprio esforço pois quer genuinamente que você aprenda, domine os conceitos e cresça.
R6	Depende da equipe de trabalho e da situação que esse trabalho se encontra. Na maioria das vezes, é necessário um líder que saiba delegar tarefas, observar as necessidades de cada integrante e organizar para que todos estejam o mais satisfeitos possíveis para desempenhar melhor seus papéis.  Mas também podem existir situações onde a equipe realmente precise de um chefe que dê ordens a fim de chegar no objetivo final.
R7	Coordenar a divisão de tarefas de escopo do departamento, garantir o alinhamento para assegurar entregas mais coesas, além da revisão, motivar e engajar a equipe, dar feedbacks constantemente (elogios, críticas construtivas, orientações e sugestões de habilidades comportamentais e técnicas para desenvolvimento), defender a atuação da área em reuniões com outras lideranças, respeitar as diferenças, questões particulares e momentos de vida de cada funcionário, ser exemplo em respeito a governança de processos e inspirar confiança, ética, assertividade e comprometimento, ser um bom resolvidor de conflitos, ter uma escuta ativa, buscar sempre estar 1 passo a frente em maturidade profissional em relação aos seus subordinados (de forma respeitosa) e ter um bom senso de urgência e prioridade para não causar desgastes desnecessários.
R8	Delegar funções, expor objetivos, motivar a equipe, dar feedbacks, planejar capacitações.
R9	Acredito que é papel do líder orientar, delegar as tarefas mas sobretudo, estar junto à equipe, respeitando seus liderados para que assim construam o trabalho que se deseja.
R10	Lapidar e gerenciar as aptidões individuais de seu time, exercendo menos a postura de chefe e mais a de membro do grupo.
R11	Considero que sua atuação deve ser próxima à sua equipe, atento aos andamentos das atividades. Saber orientar sobre as demandas, disponível para sanar dúvidas e quando precise "colocar a mão na massa" junto.
R12	Auxiliar nas tarefas, motivando a equipe e compartilhando conhecimentos.
R13	Coordenar a equipe. As pessoas têm opiniões diferentes e um líder, uma pessoa responsável em intermediar tais opiniões, consegue decidir quais ações devem ser tomadas.
R14	Na minha perspectiva o líder tem o papel de auxiliar a equipe, suprimindo as necessidades do colaboradores, os apoiando, motivando e orientando. Como observado nas matérias que abordam liderança, chefes possuem um posicionamento diferente de líderes. Ao meu ver o líder conquista sua posição justamente pelo posicionamento diferenciado, pelo apreço que tem com sua equipes, suas ações vão além do racional, sendo influenciadas também pelo emocional.
R15	Um líder precisa chegar junto. Não no sentido de monitorar, mas de fornecer um ambiente propício para as pessoas trabalharem. Isso inclui a motivação e inspiração da liderança, mas também é sobre ser claro e objetivo nas ideias de curto, médio e longo prazo. Estar presente para quando necessário.

Respondentes	2 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e a MOTIVAÇÃO dos membros da equipe?
R1	Mesmo a motivação vir do interior dos indivíduos o líder define o tom da motivação a partir de seus exemplos. Ele utiliza a motivação específica de cada indivíduo da equipe para atingir o objetivo da melhor forma. Da mesma forma, ele trabalha o desenvolvimento da equipe em volta da motivação que o liderado possui
R2	Fundamental para o clima organizacional e desempenho dos liderados
R3	Uma das funções dos líderes é compreender o que os colaboradores querem e levar isso em conta na liderança. As pessoas nem sempre se motivam pelas mesmas coisas.
R4	A liderança está 100% relacionada com a motivação da equipe
R5	Bons líderes costumam dar desafios aos seus liderados a fim de mostrar a eles que sua capacidade de solucionar problemas vai além do esperado. Olhar para um problema desafiador e, depois de muito esforço, perceber que foi encontrada uma solução, é algo que traz muita satisfação e, definitivamente, impacta positivamente a motivação. Em compensação, um líder que não desafia seus liderados a superar suas barreiras e sair da zona de conforto, dificilmente conseguirá impulsionar seus liderados e tirar deles o melhor resultado.
R6	Sou adepto da teoria de dois fatores de Herzberg. Acredito que o chefe tem que trabalhar para que os fatores básicos e motivadores de cada membro da equipe sejam potencializados.
R7	Entendendo motivação como sentimento de propósito, é papel do líder buscar lembrar sempre que possível as delimitações de escopo do departamento ressaltando a sua importância no resultado da organização.
R8	O líder deve motivar a equipe a realizar suas funções eficaz e eficientemente reconhecendo quando o trabalho for bem feito. Bem como alinhar a equipe aos objetivos da organização e a cultura da mesma.
R9	Acredito que a motivação se dá diante das possibilidades oferecidas e ela provoca criatividade. Portanto, creio também que diante de uma liderança democrática, os membros se sintam mais livres, estimulados, buscam desenvolver novas competências, pois enxergam possibilidades interessantes. Os estímulos de uma liderança democrática podem provocar motivação, ao passo que uma liderança autoritária pode inibir seus liderados.
R10	A motivação é algo pessoal, mas o líder pode auxiliar na motivação de um funcionário ao lidar com ele de forma justa e que tire o melhor possível dele.
R11	Relações como o acompanhamento, entrosamento da equipe. Quando a comunicação é clara, a ajuda é mútua o ambiente de trabalho se torna favorável, confortável e gera uma motivação aos membros.
R12	Um bom líder tem que ter a capacidade de motivar sua equipe.
R13	Acho que uma equipe sem propósito tende a perder a motivação e o líder, sendo ponto focal, consegue lembrar qual é o propósito e guiar a tomada de decisão com base nisso.
R14	Líderes que se comunicam, interagem, auxiliam e apoiam a sua equipe possuem empregados motivados. A ausência desses elementos, no meu ponto de vista, influencia na ausência da motivação.
R15	É muito importante. As pessoas precisam de alguém que de um norte e inspirem, mostrando que o trabalho tem algum sentido e algum propósito. Principalmente nos momentos difíceis do trabalho, seja por motivos pessoais ou não. Alguém que não "surte" e consiga mostrar que o que é feito tem algum sentido. Acredito que é um papel da liderança.

Respondentes	3 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL dos membros de uma equipe?
R1	Ele é o responsável pela gestão do desenvolvimento profissional
R2	como disse, o líder precisa atuar como mentor, direcionar a equipe e dar feedback, mas sem tirar autonomia e responsabilidade do liderado
R3	É importante que o líder tenha paciência para ajudar os colaboradores a enxergar e enfrentar os obstáculos que esses enfrentam para se desenvolver profissionalmente.
R4	O papel do lider é buscar desenvolver a sua euipe profissionalmente
R5	Eu sinto que eu me desenvolvo profissionalmente, aprendo novos conceitos e ganho experiência quando eu quebro a cabeça e resolvo um problema com muito suor e esforço - e por isso gosto de ser desafiada, gosto que me tirem da minha zona de conforto, gosto de ser instigada. Concertar o erro de alguém é muito mais fácil do que ensinar a pessoa que errou a não errar mais - mas um líder de verdade não costuma optar pela primeira alternativa. Ensinar, instigar o raciocínio dos membros da equipe, força-los a fazer algo além do que estão acostumados, tudo isso gera um aprendizado muito grande e agrega muita riqueza à bagagem de um funcionário.
R6	Nesse ponto acredito que vai mais da cultura organizacional, que deve dar suporte e planejamento de carreira aos membros da equipe.
R7	O líder é responsável pela avaliação de desempenho dos membros da equipe, porém o desenvolvimento é de responsabilidade pessoal. Quando trabalhamos o desenvolvimento de um time, entendemos que há um alinhamento passado pelo líder quanto as expectativas. É dever ainda do líder avaliar demissões, promoções e contratações para melhor performance do time.
R8	Um lider motivador ajudará os funcionários a se desenvolverem para subirem na hierarquia da org
R9	Não vejo absolutamente ligadas. Acredito que o desenvolvimento profissional está mais relacionado às nossas próprias expectativas de vida e disciplina e/ou disposição para buscarmos este desenvolvimento. Mas sem dúvida, um líder incentivador, que sempre traz um Feedback aos seus liderados pode influenciar esse processo. Penso que algumas pessoas têm esse "start" a partir de si mesmas e outras dos estímulos que recebeu ao longo da vida.
R10	O líder pode dar oportunidades aos membros do seu time, incentivar seu crescimento. Isso caso ele esteja atento ao trabalho que é feito e se ele estiver disposto a implementar mudanças.
R11	Não consigo não associar que um líder se torna um espelho, uma referência. Dessa forma quando um membro de equipe tem um líder por perto e o mesmo desenvolve suas atividades com conhecimento de causa, responsabilidade e ética, acredito que acaba influenciando aos demais a de certa forma traçar um caminho profissional igual ou próximo.
R12	O líder pode ajudar uma pessoa a se desenvolver profissionalmente, dependendo do perfil que ele tiver.
R13	Acho que é uma relação média. O desenvolvimento profissional deve ser pensado pelo funcionário, pelo líder e pela empresa.
R14	Líderes que estão presentes, acompanham e motivam seus colaboradores provem o desenvolvimento do mesmo. Contudo, o interesse em se desenvolver também deve estar presente no funcionário.
R15	De alguma forma, é muito bom quando o líder possui alguma característica que é o motivo de inspiração profissional dos funcionários. Isso facilita tanto que a liderança consiga liderar, como os liderados consigam "seguir" esta liderança. Quando um líder não é um bom líder, fica difícil se inspirar no trabalho, o que impacta de alguma forma o desenvolvimento profissional dos funcionários

Respondentes	4 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e DESENVOLVIMENTO PESSOAL dos membros de uma equipe?
R1	Ele lidera pelo exemplo
R2	Mesma resposta anterior: Feedback
R3	Apesar de ser no contexto profissional, uma equipe é um grupo de pessoas, sempre. Um líder precisa ser capaz de entender como as relações pessoais interferem na dinâmica do grupo e como administrar isso.
R4	A separação entre vida pessoal e profissional é muito linear, por isso, ao desenvolver skills profissionais, o pessoal geralmente vem junto. Mas cada profissional possui o seu próprio desenvolvimento para o que faz sentido a si. O líder ajuda a guiar o profissional dentro da organização
R5	Alguns líderes nos marcam para a vida, ensinando a superar desafios dentro e fora do ambiente de trabalho. Tive uma incrível líder que esteve presente em alguns momentos em que tive que tomar decisões difíceis, e sua atenção e disponibilidade para me ajudar com questões que não eram diretamente ligadas ao trabalho, me fizeram perceber o quanto é importante perceber que somos SERES HUMANOS trabalhando juntos, e que o ambiente de trabalho te permite, sim, fazer amigos e encontrar pessoas que serão importantes no âmbito pessoal.
R6	Entre o líder, não sei. Talvez os membros da equipe acabem absorvendo certas características do líder da equipe, mas acho que isso acontece entre os membros também.
R7	Entendo que o desenvolvimento profissional e o pessoal tem cada vez mais se aproximado em conceito. Portanto são de responsabilidade primária do próprio funcionário, tendo o líder como uma figura de inspiração e balizador de desenvolvimento de habilidades. Contudo, para promoção de evolução no nível das entregas do departamento, cabe a gestão do líder ser provocadora/instigadora de forma progressiva, tendo em mente qual o nível satisfatório de entrega que cumpra com o solicitado e os pedidos de possibilidades de melhorias (que podem não ser atendidos por questões de falta de recursos como tempo, especialização ou material adequado por exemplo).
R8	Um líder transformador além de motivar o funcionário em sua esfera profissional, também o desenvolve em sua esfera pessoal e propósito de vida.
R9	Sigo a mesma linha do que escrevi sobre Desenvolvimento profissional.
R10	Acredito que um líder inspira profissional e pessoalmente. Incentiva nos acertos, dá sugestões construtivas nos erros, por exemplo.
R11	É uma associação não muito explícita, mas creio que atitudes do líder perante as pessoas, como lida, se tem uma escuta ativa, empatia com demais frente aos subordinados e os demais, acaba por transparecer uma imagem boa e que provavelmente provocará uma sensibilidade aos membros de tentar fazer o mesmo. Entenderam e verão na prática que é possível ser chefe e "humano".
R12	O líder também pode influenciar no desenvolvimento pessoal porque o trabalho muitas vezes influencia na vida da pessoa.
R13	Relação baixa. Entendo que questões como carga de trabalho e horas trabalhadas influenciam o bem estar pessoal, o que afeta o desenvolvimento pessoal. Mas esse é um assunto muito mais direcionado para o liderado, do que para o líder.
R14	Na minha opinião, a presença e envolvimento do líder com seus colaboradores podem promover o desenvolvimento pessoal. A comunicação, interação e franqueza, além do posicionamento do líder são aspectos que influenciam.
R15	Aproveitando a resposta anterior, se diante daqueles fatores ele não auxilia no desenvolvimento profissional, dificilmente um líder que não é bom vai auxiliar no desenvolvimento pessoal. A não ser que a relação saia do escopo ambiente de trabalho e entre no escopo informal de amizade. Talvez o líder seja uma boa pessoa como amigo, mas não possui as características essenciais pra liderança

Respondentes	5 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e a AUTOCONFIANÇA dos membros da equipe?
R1	Alta relação para que os liderados atuem se forma confiante a partir da transparência e apoio do líder.
R2	Ter propriedade e conhecimento do assunto no qual é responsável e sempre servir de exemplo em relação a atitudes
R3	Feedback positivo é muito importante. Frequentemente o líder só atua para cobrar, não para parabenizar pelo bom desempenho. isso é importante para a autoconfiança do colaborador.
R4	Total, o líder deve saber desenvolver o que um profissional faz de melhor
R5	Passamos uma grande parte do nosso dia trabalhando - ter uma liderança que nos permite pensar, resolver problemas, superar desafios, é uma forma de nos fazer sentir importantes, inteligentes e bons profissionais. Fazer o mesmo trabalho sempre, de forma automática, sem novos desafios, sem adversidades a serem superadas pode tornar a rotina de trabalho tediosa. Eu acho importante sair do comum pra me sentir feliz no meu trabalho, pra acordar de manhã e me sentir animada pra estar ali, pra sentir que estou com minha autoestima elevada, sentir que sou uma pessoa competente.
R6	Se o lider souber gerenciar as habilidades dos membros da equipe, colocando as pessoas certas para fazerem as tarefas certas, e dar suporte ao crescimento delas na função, creio que ajuda (ou atrapalha, se não o fizer)
R7	Entendo que o líder deve inspirar autonomia nos membros da equipe, deixando os processos claros, indicando as devidas governanças dos procedimentos e locais de consultas de informações devidas. Tem-se a autoconfiança como produto de uma atuação com autonomia e supervisão proporcional ao cargo.
R8	Um mal líder pode acabar com a autoestima de um funcionário.
R9	A relação entre a atuação do líder e a autoconfiança dos membros de sua equipe pode se dá conforme esse líder delega tarefas, se valoriza o trabalho de todos, se inclui e se trata todos com o mesmo respeito, por exemplo. Acho que os líderes que conduzem esses pontos de maneira positiva podem ajudar a construir essa autoconfiança entre seus liderados, mas se o contrário ocorre, ele pode miná-la.
R10	Acredito que dando feedbacks construtivos e empáticos, o líder faz com que sua equipe tenha confiança no trabalho que faz.
R11	Com certeza a liderança tem sua responsabilidade nesse quesito. Nas empresas o que não faltam são desafios e tarefas a serem realizadas e quando um líder atribui alguma atividade e ao ser obtido o resultado o mesmo parabeniza, apoia e de expõe quem foi o membro idealizador tem seu diferencial. O reconhecimento pro profissional, é de grande importância, e ademais se vier associado a bônus financeiros será além.
R12	Um líder determinado e que transmite confiança também pode fazer sua equipe ser autoconfiante.
R13	Relação média. O desenvolvimento profissional é feito tanto pelo líder quanto pelo liderado e eu associa a autoconfiança com o bom desempenho no trabalho, que por sua vez pode ser adquirido ao desenvolver os profissionais.
R14	A autoconfiança dos membros, ao meu ver, são reflexo do posicionamento do líder, do modo como ele se comporta, lida com as situações e interage com seus funcionários, estimulando ou não a auto confiança através de elogios, ações de reconhecimento, motivação.
R15	É muito importante que o líder de espaço para o funcionário execute as tarefas. Não bloquear as ideias, parabenizar quando algo bom é feito, e quando houver erros, não corrigir na frente da equipe e sempre manter a calma até em momentos críticos.

Respondentes	6 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e as DIFERENÇAS NO NÍVEL DE CAPACIDADE dos membros da equipe?
R1	O líder faz a gestão das habilidades presentes na equipe.
R2	N/A
R3	Novamente, exigir das pessoas apenas o que elas podem dar. Cogitar a capacitação dos colaboradores através de cursos é importante, inclusive como forma de desenvolvimento e motivação.
R4	O líder deve buscar a equipe de forma diferente aos diferentes, pois um time plural é eficaz.
R5	Um bom líder consegue perceber que nem todos os seus liderados estão prontos para os mesmos desafios, cada um tem seu ritmo. Não compreender isso pode gerar muita frustração e destruir a autoconfiança de um funcionário.
R6	Resposta igual a anterior
R7	Cada cargo possui um nível de responsabilidade e autonomia confiados (que devem ser estabelecidos na contratação ou promoção) e o nível de supervisão e revisão de resultados adequado. Um bom líder atua com equidade na cobrança por resultados considerando tais diferenças entre as capacidades dos membros da equipe.
R8	Não sei
R9	Para obter o máximo potencial de uma equipe o líder precisa construir uma relação de confiança com seu pessoal e apresentar um bom trabalho. E apresentar um bom trabalho inclui também ter percepção clara sobre a capacidade de cada membro. O líder deve delegar tarefas conforme o potencial de cada um, alinhar o que for preciso e incentivar o uso de recursos que possam ajudar os que ainda estão muito distantes do desejado.
R10	Liderar também é gerir as diferenças, alocar atividades de acordo com a melhor combinação e, quando necessário, também estimular o desenvolvimento de pontos a melhorar.
R11	Creio que cabe ao líder estar ciente das capacidades e por ventura limitações dos seus subordinados. Não sendo um líder distante o mesmo terá minimamente a percepção de quem poderá atribuir às atividades. Claro que não se deve reduzir as pessoas só a nível médio à inferior, mas se desafios que esses sejam plausíveis aos membros.
R12	O líder precisa saber lidar com diferentes tipos de pessoas e níveis de capacidade tanto de aprendizado quanto de desenvolvimento.
R13	Relação alta. Por olhar para a equipe, entendo que qualquer diferença de nível seja responsabilidade do líder.
R14	O líder pode agir de modo diferente com os colaboradores, reconhecendo seu ritmo, limitações, habilidades e competências e o modo que ele irá agir diante disso influencia as diferenças de níveis de capacidades dos membros.
R15	Um líder nunca deve fazer com que algum funcionário se sinta mal por não conseguir realizar determinada tarefa, seja por limitação física ou intelectual. O líder deve permitir que exista um ambiente saudável para que o funcionário desempenhe seu papel e/ou possa aprender novas habilidades necessárias.

Respondentes	7 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e as DIFERENÇAS DE NÍVEL DE MOTIVAÇÃO dos membros da equipe?
R1	A motivação é do interior do indivíduo mas o líder pode utilizar da motivação interna 3 fazer o melhor uso dela.
R2	N/A
R3	Se o líder não conseguir entender que as pessoas são motivadas por coisas diferentes, haverá uma grande diferença entre os níveis de motivação dos membros da equipe.
R4	Pde haver diferenças no nível de motivação na equipe caso os perfis e trilhs da equipe sejam muito distintas, mas geralmente vemos níveis de motivação parecidos dentro da equipe
R5	Acredito que um bom líder se esforça bastante pra tentar manter seus liderados motivados, mas é importante que entendam que não adianta adotar uma estratégia única porque nem todos se motivam da mesma maneira - eu gosto de desafios e de sair da zona de conforto, outras pessoas preferem manter uma rotina de trabalho calma. Vai de cada líder tentar ter a sensibilidade de entender como cada um se motiva - e é preciso entender que existem problemas pessoais que podem ter um impacto muito forte na motivação também.
R6	Mesma resposta dos dois fatores
R7	Como dito anteriormente o líder tem a responsabilidade pela avaliação de desempenho constante Caso seja observada uma alteração em produtividade ou ânimo de membros da equipe, o líder deve atuar com escuta ativa, buscar reconhecer os entraves e auxiliar como for possível em soluções razoáveis que conciliem os interesse organizacionais com o momento do funcionário.
R8	Tambem nao sei
R9	Motivação é pessoal. Então para lidar com esses diferentes níveis, a liderança precisa trabalhar com estratégias, metas, indicadores, por exemplo, de modo que assim cada membro busque o seu melhor para alcançar o que fora estabelecido.
R10	A contribuição do líder nisso vem do tratamento justo, empático e construtivo que ele tem com sua equipe. Se ele aplicar as mesmas premissas cara cada caso, acredito que há mais chances de ter uma equipe motivada no geral.
R11	O líder poderia perceber isso nas quedas de produtividade e/ou assiduidade na empresa. E relatar ao Rh podendo pedir um reforço, um novo treinamento, a fim de buscar orientações para diminuir, entender ou até sanar essas questões.
R12	O líder também precisa conseguir lidar com as pessoas menos motivadas, porque muitas vezes isso pode ser só uma fase.
R13	Relação baixa a média. Se os níveis fossem parecidos entre todos os membros, eu diria que o líder tem um papel relevante na motivação. Mas se o nível pode ter diferença, entendo que a relação é de média a baixa.
R14	A diferença dos níveis de motivação, ao meu ver, está relacionada ao modo que o líder age com cada membro da equipe. Se suas ações tendem a reconhecer, estimular o desenvolvimento, estabelecer novos desafios apenas a alguns membros, esses podem ficar mais motivados.
R15	é importante que o líder trabalhe para motivar os funcionários de maneira equivalente. Lembrando que um líder eficaz não basta que exista somente motivaçãoda boca pra fora. É necessário chegar junto e não ficar só no papinho

Respondentes	8 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e OBJETIVOS PRÉ-FIXADOS para os membros da equipe?
R1	O líder estabelece as expectativas que possui em relação aos objetivos previamente fixados. Gerando maior transparência
R2	N/A
R3	O líder deve guiar o processo de estabelecimento dos objetivos pré-fixados para os membros da equipe.
R4	O líder deve saber guiar a equipe de como focar e atuar nos objetivos da organização
R5	O líder é um facilitador na hora do liderado atingir seus objetivos. Ele pode ajudar seu liderado a encontrar a informação que precisa, apresentar a pessoa que o seu liderado gostaria de conhecer, dar dicas de como fazer uma determinada tarefa mas, em momento algum, ser o protagonista da carreira de outra pessoa.
R6	Mesma resposta do plano de carreira
R7	O dever de supervisão e avaliação recorrente, dividindo em entregas menores e alinhando prazos razoáveis.
R8	Motivação
R9	É papel do trazer as decisões tomadas e os objetivos estabelecidos. Se preciso for, ele precisa também ter percepção para adaptá-las.
R10	Os objetivos devem ser postos claramente para uma equipe. Uma boa comunicação vai garantir o atingimento das metas certas nos tempos certos.
R11	Por se tratar de objetivos entendo que sejam minimamente obrigatórios a serem batidos, mas como pré-fixados creio que cabe ao líder um "jogo de cintura" caso alguns objetivos não sejam plenamente atendidos. E trabalhar em cima dessa defasagem para atingimento futuro
R12	Objetivos pré-fixados às vezes podem desmotivar a equipe, por isso é bom ter um ambiente dinâmico e compreensivo.
R13	Relação alta. Se são pré, então houve um acordo entre as partes.
R14	Os objetivos pré-fixados irão ser definidos a partir do tipo de liderança e cargo. Lideranças mais exigentes irão estabelecer objetivos maiores ou mais objetivos.
R15	É importante que o líder auxilie neste quesito possibilitando que o trabalho forneça metas alcançáveis. Nem tão absurdas assim e que sejam claras e objetivas. Nada muito viajado, e nem que fique só na teoria. Perguntar quais metas o funcionário quer alcançar e também, quando for propor metas, que as mesmas sejam claras e objetivas.

Respondentes	9 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e o AUTOCONHECIMENTO dos membros da equipe?
R1	Existem diferentes tipos de liderança para diferentes tipos de organizações. É importante dizer que em alguns desses tipos de liderança o foco no autodesenvolvimento é essencial por parte dos líderes
R2	Líder que através dos feedbacks estimula sua equipe a se aprimorar, buscar o desenvolvimento e atuar como protagonista de sua própria carreira, sem depender de terceiros
R3	É papel do líder apoiar o processo de autoconhecimento dos membros da equipe através de mentoria e capacitação.
R4	Essa é uma skill que deve ser desenvolvida pelo profissional
R5	não sei
R6	Depende da cultura organizacional em relação a feedbacks mais psicologicos sobre cada membro
R7	Os desafios de rotina do trabalho podem servir como auxílios para reconhecer os limites da nossa capacidade. Cabe ao Líder, durante o processo de avaliação constante de desempenho, indicar as atitudes e habilidades que mais se destacam, positiva e negativamente, em cada membro da equipe; promovendo um ambiente de respeito e suporte para o autoconhecimento.
R8	Liderança transformadora
R9	Cada um pode buscar isso por si próprio. A maioria das relações de trabalho precisam ter um limite.
R10	Um líder deve conhecer bem todos os membros de sua equipe, ser observador e auxiliar no desenvolvimento pessoal também.
R11	No momento não consigo estabelecer uma relação.
R12	O líder nem sempre sabe de todas as coisas, existem conhecimentos que ele pode aprender com os outros funcionários.
R13	Relação baixa. Entendo que o líder pode servir como ferramenta, mas o autoconhecimento é algo interno e pessoal.
R14	O líder que se posiciona de modo a conhecer a sua equipe estabelece relações e propõem atividades que levam ao desenvolvimento e possivelmente ao autoconhecimento.
R15	Ter uma boa relação com o líder sempre ajuda no autoconhecimento, afinal de contas, o trabalho ocupa grande parte do nosso dia. Acredito que a liderança não é o principal vetor de ferramentas de autoconhecimento, mas sem dúvidas que um bom líder sempre auxilia neste processo. É legal que a empresa propicie momentos de reflexão, como eventos de saúde mental por exemplo

Respondentes	10 - Que relações você consegue estabelecer entre a atuação do líder e a CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO dos colaboradores?
R1	O líder faz a gestão das capacidades dentro da equipe
R2	Acho que esse tema é um pouco mais de cada um (particular). A empresa no geral pode contribuir com um ambiente desafiador e ao mesmo tempo prazeroso de se trabalhar. Tá mais ligado à cultura do que a uma liderança somente
R3	Para que os colaboradores tenham capacidade de realização eles devem estar sendo bem liderados.
R4	O líder deve guiar o time para atuação sobre indicadores, OKR e metas
R5	Um bom líder empresta as ferramentas para seus colaboradores poderem construir a solução dos seus problemas. Algumas vezes é preciso também que ensine a manuseá-las. Mas não é tarefa do líder resolver os problemas dos seus funcionários, apenas de sentir-se feliz quando ele consegue resolver.
R6	Mesma resposta do plano de carreira
R7	Um líder com uma visão apurada para reconhecer talentos e propor desafios adequados é capaz de explorar melhor a capacidade de realização dos colaboradores do time. Cabe ao líder pensar fora da caixa (inovar) ou estimular a criatividade para inspirar maior autonomia e soluções diferentes que unam a capacidade dos colaboradores com os resultados pretendidos (o que tem grandes chances de impactar diretamente na sua motivação).
R8	Democratizar o poder
R9	Quanto mais claro, respeitoso, confiante e realista um líder é, maior pode ser a capacidade de realização de seus liderados.
R10	O primeiro passo seria a escolha da equipe certa, com habilidades que se complementam e são pertinentes ao trabalho realizado. Isso somado ao bom gerenciamento dessas diferenças faria com que o time tivesse uma boa entrega.
R11	Talvez eu já tenha mencionado anteriormente. Mas um acompanhamento próximo do líder, com uma comunicação clara e apoio acredito que os membros sigam mais orientados, encorajados a realizar as atividades
R12	A capacidade de realização de cada um também é diferente, assim como o nível de motivação. Por isso é importante ter um líder apto para lidar com todos os tipos de pessoas.
R13	Relação alta. Acho que os feedbacks dados pelo líder alimentam a noção de realização dos colaboradores.
R14	Ao meu ver a relação entre esses fatores está na capacidade de estímulo do líder.
R15	Existe um grande impacto de lideranças e na capacidade de realização, visto que um bom líder auxilia criando um ambiente propício para que o funcionário possa se sentir realizado no trabalho

Respondentes	Há algo que gostaria de acrescentar em relação a atuação do líder do ambiente de trabalho?
R1	
R2	
R3	Existe um conflito muito forte entre a atuação de líderes com orientação mais tradicional (hierárquica, autoritária) e o que a geração atual espera de um líder (apoio, exemplo, etc).
R4	
R5	não
R6	
R7	A educação continuada é importante para formação de líderes mais humildes, com facilidade em reaprender assuntos em constante mudanças e perguntar caso tenham dúvidas. Hoje já se fala muito sobre mentoria reversa, reconhecimento e remuneração parcialmente definida por pares (avaliação 360°), lideranças em projetos específicos, squads, entre outros conceitos que colocam a ideia tradicional de "chefe" em processo de obsolescência.
R8	
R9	Não.
R10	
R11	
R12	Não
R13	
R14	não
R15	Líder eficaz é líder presente, com comunicação clara e objetiva, e que saiba que está lidand o com humanos e não máquinas