

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CHAPECÓ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANE MACIEL PEREIRA

**LÍDERES DA GERAÇÃO Z: A RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA E
AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

CHAPECÓ

2025

MARIANE MACIEL PEREIRA

**LÍDERES DA GERAÇÃO Z: A RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA E
AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof^a. Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2025

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Pereira, Mariane Maciel

LÍDERES DA GERAÇÃO Z: A RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA E AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS / Mariane Maciel Pereira. -- 2025.

56 f.:il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2025.

1. Liderança. 2. Competências Empreendedoras. I. , Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MARIANE MACIEL PEREIRA

**LÍDERES DA GERAÇÃO Z: A RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA E
AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de bacharel.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 05/12/2025.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

Data: 06/12/2025 09:25:28-0300

CPF: ***.360.709-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Orientador: Prof^a. Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Orientadora



Documento assinado digitalmente

ANA CLAUDIA LARA CRIZEL

Data: 06/12/2025 10:03:23-0300

CPF: ***.834.899-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof^a Ana Claudia Lara Crizel
Avaliadora



Documento assinado digitalmente

NILARA IZABEL VON FRAUFF PAVAN

Data: 07/12/2025 09:24:07-0300

CPF: ***.801.409-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof^a Nilara Izabel Von Frauff Pavan
Avaliadora

Dedico este trabalho a minha família que sempre acreditou em mim e me deu todo apoio possível para conseguir concluir minha graduação e ir atrás dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento inicial é para Deus, que me concedeu todas as oportunidades, me guiou pelo caminho correto e sempre me protegeu. A Ele devo força, direção e coragem para chegar até aqui.

Agradeço profundamente à minha família, que me incentiva diariamente e me inspira a ser uma pessoa e uma profissional melhor. Seu apoio incondicional em cada objetivo e sua presença constante diante de qualquer dificuldade fizeram toda a diferença. Sem vocês, nada disso seria possível. Hoto, Maria, Daiane e Noah, eu amo vocês.

As amigas que a Universidade me trouxe também merecem um agradecimento à parte. A convivência com vocês fez toda a diferença nessa trajetória e me trouxe aprendizados que levarei para a vida. Tenho enorme carinho por cada uma dessas pessoas que caminharam comigo e que tornaram esse grupo tão especial.

Estendo também minha gratidão a todos os professores que passaram pela minha trajetória na Universidade Federal. Cada um contribuiu de forma significativa para o meu crescimento, oferecendo conhecimentos essenciais para minha formação como administradora. Um agradecimento especial à Professora Dra. Kelly, que me orientou com dedicação na realização do TCC e me proporcionou diversas oportunidades ao longo do curso. Seu apoio foi fundamental.

Por fim, agradeço à minha mentora, Nilara Pavan, pela paciência, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos e pela orientação valiosa durante minha pesquisa. Sua ajuda foi verdadeiramente inspiradora.

RESUMO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1990 e 2010, caracteriza-se pela familiaridade com tecnologias digitais e pela crescente inserção no mercado de trabalho, especialmente em setores de inovação. Nesse cenário, compreender o perfil de liderança e as competências empreendedoras desses jovens torna-se relevante para organizações e ecossistemas tecnológicos. Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre o perfil de liderança e as competências empreendedoras de líderes da Geração Z em empresas de tecnologia de Chapecó – SC. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem mista e natureza aplicada. A coleta de dados será realizada por meio da aplicação de um questionário online junto a líderes da Geração Z e de uma entrevista com a diretora da DEATEC (Pólo Tecnológico do Oeste Catarinense), principal representante do setor de tecnologia da região Oeste de Santa Catarina, de modo a complementar as análises. Os dados quantitativos serão tratados com o auxílio do Power BI, enquanto os qualitativos serão examinados por meio da técnica de análise de conteúdo. Espera-se identificar os estilos de liderança predominantes, mapear as competências empreendedoras presentes e analisar a relação entre esses elementos. Os resultados pretendem contribuir para a compreensão da atuação da Geração Z em posições de liderança e intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Liderança e Geração Z.

ABSTRACT

Generation Z, composed of individuals born between 1990 and 2010, is characterized by familiarity with digital technologies and an increasing presence in the labor market, especially in innovation-oriented sectors. In this context, understanding the leadership profile and the entrepreneurial competences of these young professionals becomes relevant for organizations and technological ecosystems. This study aims to analyze the relationship between the leadership profile and the entrepreneurial competences of Generation Z leaders in technology companies in Chapecó – SC, Brasil. It is a descriptive research, with an applied nature and a mixed-methods approach. Data collection will be carried out through an online questionnaire directed to Generation Z leaders and an interview with the DEATEC director, leading representative of the technology sector in the western region of Santa Catarina, in order to complement the analyses. Quantitative data will be processed using Power BI, while qualitative data will be examined through content analysis. The study is expected to identify the predominant leadership styles, map the entrepreneurial competences present, and analyze the relationship between these elements. The results aim to contribute to the understanding of Generation Z's role in leadership and intrapreneurship positions.

Keywords: Entrepreneurship, Leadership and Generation Z.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Competências para o Empreendedorismo.....	p. 18
Ilustração 2 – Empresas de tecnologia de Chapecó participantes.....	p. 30
Ilustração 3 – Gênero dos participantes.....	p. 31
Ilustração 4 – Idade dos participantes.....	p. 31
Ilustração 5 – Renda mensal dos participantes.....	p. 32
Ilustração 6 – Perfil de liderança dos participantes.....	p. 33
Ilustração 7 – Média por competência e tipo de liderança.....	p. 34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANOVA	Analysis of Variance (Análise de Variância)
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
CTO	Chief Technology Officer
CS	Customer Success
DEATEC	Associação Polo Tecnológico do Oeste Catarinense
ERP	Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos Empresariais)
HD	Hard Disk (Disco Rígido)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JASP	Jeffreys's Amazing Statistics Program
Power BI	Power Business Intelligence
SC	Santa Catarina
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	16
2.2 GERAÇÃO Z.....	19
2.2.1 Geração Z no mercado de trabalho.....	20
2.3 LIDERANÇA.....	21
2.3.1 Perfil de liderança.....	23
3. METODOLOGIA.....	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2 OBJETO DE ESTUDO.....	24
3.3 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	28
4.1 PERFIL DOS LÍDERES DA GERAÇÃO Z.....	28
4.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS COM OS PERFIS DE LIDERANÇA.....	32
4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ETAPA QUALITATIVA.....	34
4.4 RELAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - ETAPA ONLINE.....	43
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - ETAPA PRESENCIAL.....	45
APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO.....	47

APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE PESQUISA - ENTREVISTA.....	53
ANEXO A - COMPROVANTE DE SUBMISSÃO AO CONSELHO DE ÉTICA.....	55

1. INTRODUÇÃO

Em contextos organizacionais, os jovens da Geração Z, indivíduos nascidos aproximadamente entre 1990 e 2010 são conhecidos como “nativos digitais”, destacam-se por competências e habilidades marcantes devido aos avanços tecnológicos acontecidos no período de seu crescimento. Tal período foi marcado pela difusão das tecnologias da informação e da comunicação, e por um conjunto de comportamentos relacionados à habilidade com novas tecnologias, rapidez no acesso à informação e contato direto com a internet. (Colet; Mozzato, 2019). A Geração Z é reconhecida por sua familiaridade inata com a tecnologia, tendo crescido em um ambiente digitalizado. Essa característica torna os membros dessa geração particularmente aptos a se adaptarem e prosperarem em setores altamente tecnológicos. De acordo com um estudo realizado pela Revelo, startup de recrutamento, a Geração Z já representa a maioria (35%) dos profissionais no mercado de tecnologia, superando outras gerações como os Millennials (30,7%) e a Geração X (12,2%) (Revelo, 2024). Nesse contexto de crescente presença da Geração Z no setor tecnológico, surge a necessidade de compreender quais são as competências deste novo perfil profissional. Dentro desse cenário, a liderança, por sua vez, pode ser compreendida como a capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos comuns. Ela envolve aspectos comportamentais, relacionais e estratégicos que variam conforme o contexto e as características do grupo liderado (Chiavenato, 2014; Northouse, 2016). Compreende-se que os líderes da Geração Z, atuando em setores inovadores, tendem a incorporar não apenas habilidades de liderança, mas também competências empreendedoras. Isso se reflete tanto no papel de empreendedores quanto no de intraempreendedores e para explicar as diferenças entre empreendedor e intraempreendedor, encontra-se Venkataraman (1989) e Legge e Hindle (2004) que relacionam o empreendedorismo ao processo de identificação de oportunidades por meio de uma abordagem criativa. Ser empreendedor não significa unicamente estar à frente de um novo negócio, mas também estar presente em corporações liderando projetos capazes de intensificar e inovar os negócios. Este perfil é intitulado de intraempreendedor (Pinchot, 1987). As competências empreendedoras reforçam a percepção estratégica, possibilitando o vislumbre de oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e desenvolvimento de melhores capacidades a partir dos recursos organizacionais. Assim, as competências empreendedoras são expressas pela capacidade não apenas de

identificar, mas explorar oportunidades em um contexto específico (Behling; Lenzi, 2019). Tal representatividade da Geração Z no setor tecnológico justifica a escolha deste segmento para a presente pesquisa, que visa analisar as competências empreendedoras dos líderes desta geração. O ambiente dinâmico e inovador das empresas de tecnologia oferece um cenário propício para observar como esses jovens líderes aplicam suas habilidades e valores no exercício da liderança. Dessa forma, o problema de pesquisa é: **Qual a relação entre perfil de liderança com as competências empreendedoras nos líderes da Geração Z de empresas de tecnologia em Chapecó - SC?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação do perfil de liderança com as competências empreendedoras nos líderes da Geração Z de empresas de tecnologia em Chapecó - SC

1.1.2 Objetivos específicos

- A. Conhecer o perfil de liderança dos líderes da geração Z em empresas de tecnologia em Chapecó - SC.
- B. Identificar as competências empreendedoras presentes em líderes da Geração Z nas empresas de tecnologia de Chapecó - SC.
- C. Analisar a relação entre as competências empreendedoras e os perfis de liderança dos líderes da Geração Z de empresas de tecnologia em Chapecó - SC.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa da pesquisa segue a estrutura proposta por Castro (1977), que articula três dimensões: a importância, que diz respeito ao valor social do tema; a originalidade, que se refere ao acréscimo de conhecimento proporcionado pela pesquisa; e a viabilidade, que examina a exequibilidade do estudo em termos de recursos (Cardoso, 2017). A importância do tema é evidenciada pela crescente inserção da Geração Z no mercado de trabalho e, especialmente, no cenário de liderança. É previsto que a geração Z representa 27% da força de trabalho global até 2025 e se tornará a maior geração na

força de trabalho até 2035 (Udemy Business, 2024). A Geração Z tem demonstrado uma alta rotatividade no mercado de trabalho brasileiro, com 36% dos profissionais com carteira assinada trocando de emprego nos últimos 12 meses, um aumento significativo impulsionado pelos jovens (LCA CONSULTORES, 2025). Essa geração já representa uma parcela considerável da força de trabalho jovem no Brasil, com 48% dos jovens economicamente ativos pertencendo à Geração Z (IBGE, 2025). Entender melhor os integrantes da geração Z e conhecer suas habilidades e competências predominantes pode ajudar as organizações a atender melhor às expectativas e necessidades dos trabalhadores mais jovens. Esta pesquisa se destaca pela originalidade ao investigar as competências empreendedoras de líderes da Geração Z no contexto específico do polo tecnológico de Chapecó. Santa Catarina destaca-se no cenário nacional de inovação, figurando entre os estados com maior densidade e eficiência na geração de startups, conforme dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups). Chapecó, acompanhando essa tendência estadual, tem ganhado relevância no ecossistema de inovação e tecnologia, sendo reconhecida como um dos principais polos emergentes do país. Segundo o levantamento, a cidade ocupa a 13ª posição entre os municípios brasileiros com maior número de startups em relação à sua população, o que evidencia seu potencial de desenvolvimento tecnológico e empreendedor. Em Chapecó, segundo dados da Deatec (2023), o polo tecnológico do Oeste catarinense reúne mais de 180 empresas associadas, movimentando centenas de milhões em faturamento anual e gerando milhares de empregos diretos na área de tecnologia. A ACATE (2023) reforça esse cenário ao destacar que Chapecó é hoje um dos polos que mais crescem no estado, impulsionado pelo avanço das empresas de software, agroinovação e soluções digitais. O campo de estudo é delimitado, com a aplicação de um questionário a líderes da Geração Z que atuam em empresas de tecnologia na cidade de Chapecó. Deste modo, evidencia-se a viabilidade do estudo tanto em termos de recursos quanto ao tempo e ferramentas de coleta de dados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste trabalho, realizou-se uma revisão de literatura por meio do Portal de Periódicos da CAPES e do Google Acadêmico (<https://scholar.google.com.br/>).

Inicialmente, será apresentado o conceito de competências empreendedoras, com destaque para o referencial teórico principal que fundamenta a pesquisa. Em seguida, será realizada uma análise da literatura sobre a Geração Z, abordando suas principais características. Por fim, o tópico de liderança e estilos de liderança que servirão de base conceitual para o estudo.

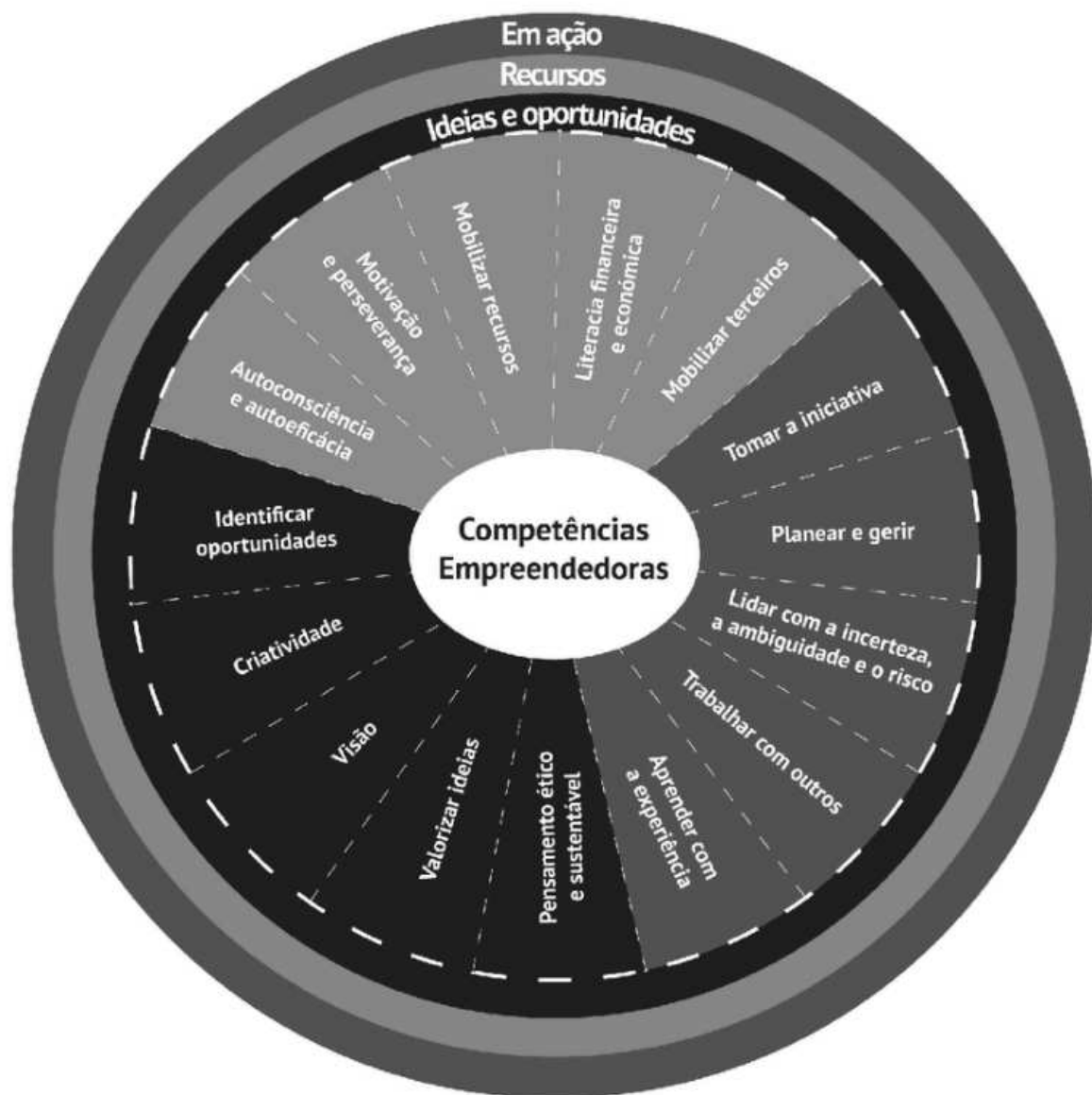
2.1 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Comumente se utiliza o termo competência para designar característica de uma pessoa qualificada para realizar algo (Fleury; Fleury, 2001). Para Nassif, Andreassi e Simões (2011), a competência pode ser considerada um último nível da característica de um indivíduo, por abordar diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados por experiências, treinamentos, educação, traços familiares e outras variáveis demográficas. Na administração, desde os trabalhos de Taylor e Ford se percebe a preocupação com o estudo das competências, pois eles se preocupavam em identificar o indivíduo competente, ou seja, aquele que melhor desempenha suas tarefas (Fleury; Fleury, 2004). No entendimento de Man e Lau (2000, 2005) são amplamente reconhecidos como referências iniciais no campo das competências empreendedoras, tendo consolidado modelos conceituais relevantes e amplamente utilizados em estudos posteriores.

Para Man e Lau (2000), a competência empreendedora é entendida como um tipo de característica superior que distingue os indivíduos competentes por meio de diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Esses elementos se refletem diretamente na atitude empreendedora e são moldados pela experiência de vida de cada indivíduo, bem como por sua formação educacional e familiar. Além disso, os autores enfatizam que o desempenho competitivo de pequenas e médias empresas está fortemente relacionado ao papel dos empreendedores, considerados elementos-chave nesse processo. Para Antonello (2005) que define competência empreendedora como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permite ao indivíduo expressar sua visão, formular estratégias e agir na criação de valor seja ele tangível ou intangível para a sociedade. A autora destaca que essas competências variam conforme o contexto de cada negócio, exigindo do empreendedor a capacidade de interpretar e se adaptar a diferentes cenários. Assim, além das competências técnicas e comportamentais, torna-se essencial desenvolver a habilidade de leitura de contextos para uma atuação eficaz e

inovadora. Outrossim, Mitchelmore e Rowley (2010) compreendem as competências empreendedoras como atributos apresentados por indivíduos que iniciam e transformam negócios. Tais competências estão intimamente ligadas ao nascimento, à sobrevivência, ao desempenho e ao crescimento das empresas. Para esses autores, no contexto de pequenas e médias empresas, tais competências são utilizadas tanto por fundadores quanto por funcionários para combinar recursos da melhor forma possível, assegurando que os resultados organizacionais sejam atingidos. Na perspectiva de Bird (1995) define competências empreendedoras como um conjunto de características, conhecimentos, motivações e habilidades que, em conjunto, favorecem a criação e a sobrevivência de novos empreendimentos. Sob a ótica de Morris et al. (2013) as competências empreendedoras muitas vezes se sobrepõem às competências gerenciais, não havendo distinções completamente claras entre elas. Para os autores, embora existam competências específicas do empreendedorismo, como identificação de oportunidades e inovação, estas estão frequentemente ligadas a competências de gestão, como liderança, tomada de decisão e planejamento estratégico, formando um conjunto interdependente de habilidades. A literatura escolhida como base para o conceito, referencial de competências empreendedoras e para estruturar a análise das competências empreendedoras foi Tavares et al. (2023). A escolha desta literatura se justifica pela sua abrangência e atualidade. Além disso, a recente publicação do trabalho garante sua relevância para o contexto atual, permitindo uma análise mais precisa das habilidades necessárias para liderar no dinâmico setor de tecnologia, especialmente no que tange às características da Geração Z. O Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo, apresentado por Tavares et al. (2023), estrutura essas competências em três eixos: Pessoais, Sociais e de Negócio.

Ilustração 1: Competências para o Empreendedorismo



Fonte: Tavares et al. (2023).

As competências pessoais incluem a autoconfiança, criatividade, autonomia, proatividade, resiliência e disposição para assumir riscos, características especialmente valorizadas em ambientes inovadores e incertos. Já as competências sociais abrangem a comunicação eficaz, liderança, trabalho em equipe, negociação e empatia, aspectos que estão diretamente ligados à forma como os líderes se relacionam e influenciam os demais. Por fim, as competências de negócio envolvem a orientação para resultados, identificação de oportunidades, tomada de decisão, planejamento, e gestão de recursos, sendo essenciais para a condução estratégica de projetos e organizações. Ademais, o modelo de Tavares et al. (2023) contribui para a sistematização de um conjunto de habilidades que se

alinham às demandas do mercado atual, especialmente no setor de tecnologia, onde a inovação, agilidade e adaptabilidade são cruciais.

2.2 GERAÇÃO Z

A literatura não é muito sistemática quanto às datas de origem que delimitam as gerações, havendo inconsistências, embora se observe que elas apresentam características semelhantes. Portanto, qualquer tentativa de apontar o período referente a uma geração é sempre uma aproximação. Muitos autores denominam as gerações em grupos por meio de traços característicos, tais como: *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1980), geração Y (nascidos entre 1980 e 1994) e geração Z, geralmente apontada como composta por nascidos em meados da década de 1990 (Colet; Mozzato, 2019). O exponencial aumento no uso de computadores, visto nas últimas décadas, deu origem a uma nova geração multitarefa, imediatista e falante da “linguagem digital”. Essa geração tem sido referenciada como a “Geração Z”. O “Z” vem do inglês “zapping” e se refere à mudança rápida de canais quando assistimos à TV, ignorando o que não nos interessa. Essa troca constante de “canais” e de informação é normalmente observada nesta geração (Toledo; Albuquerque; Magalhães, 2012). A Geração Z também tem sido chamada de “nativos digitais”, “Geração Net”, “e-generation”, “Homosapiens digitalis”, “iGen”, “Post-Millennials”, entre outros nomes. Os nativos digitais são aqueles nascidos após 1990, quando o uso da internet se intensificou no mundo e começaram a fazer parte do meio infantil tecnologias como Wi-Fi, smartphones, tablets, jogos online e serviços virtuais de comunicação e socialização (Meirinhos, 2015). O advento da Era Digital trouxe mudanças tão significativas para o ser humano que às vezes é comparado a outros grandes marcos da história, como o surgimento da linguagem e da imprensa. As tecnologias são extensões das capacidades humanas e, assim como o homem transforma seu ambiente, o ambiente transforma o homem. As tecnologias digitais estão alterando o funcionamento do homem e criando uma relação de dependência (Meirinhos, 2015; Santaella, 2010).

2.2.1 Geração Z no mercado de trabalho

Essa geração costuma se relacionar com o trabalho de uma forma muito diferente das gerações anteriores, e parte disso é pelo fato de ser uma geração nascida e criada com as tecnologias, o que os tornou mais atentos, com pensamentos rápidos e

habilidade multitarefa (Pontotel, 2020). Em consonância com Santos e Lisboa (2013) os integrantes da geração Z possuem mais naturalidade ao lidar com as novas tecnologias, assim, como consequência, desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a estes estímulos, como a execução de multitarefas e a velocidade na captação de conteúdos. Para Messias (2010), apud Fagundes (2011), essa geração tem como prática desenvolver várias atividades simultaneamente. A vida dessa geração é marcada por um excesso de informação, pois os eventos são noticiados em tempo real e o volume torna-se obsoleto em um curto espaço de tempo. Em relação à recompensa pelo trabalho, este grupo gosta de reconhecimento consistente, para saber se o esforço é realmente valorizado. E outros tempos se o líder falasse com alguém seria por fazer algo errado, hoje em dia a geração Z vê isso de forma positiva e diferente. (Watson,2017). Além disso, demonstra uma forte preocupação com os valores éticos das empresas em que trabalham. Eles buscam organizações cujas ações estejam alinhadas com suas convicções, que abrangem desde a justiça racial até a saúde mental. Segundo pesquisa do Pew Research Center, 70% dos membros da Geração Z afirmam que prefeririam trabalhar em empresas com posturas éticas fortes, mesmo que isso implicasse em um salário menor um percentual mais alto do que entre os Millennials (58%) e a Geração X (47%) (Pew Research Center, 2023). A geração Z não demonstra, necessariamente, o mesmo interesse das gerações anteriores em ascender na hierarquia corporativa. Embora toda generalização tenha suas limitações, algumas tendências são visíveis. De modo geral, esses jovens profissionais valorizam mais o aprendizado contínuo, o desenvolvimento de novas habilidades, o impacto social e a flexibilidade no trabalho do que cargos ou títulos formais. De acordo com a pesquisa *The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*, apenas 38% dos membros da Geração Z priorizam promoções, percentual consideravelmente inferior ao registrado entre os Millennials (52%) (Deloitte, 2023). Entretanto, isso não significa ausência de ambição. Pelo contrário, uma pesquisa realizada pela plataforma de recrutamento RippleMatch mostra que 70% da Geração Z espera ser promovida em até 18 meses. A pressa desses jovens reflete o mundo acelerado e imediatista em que estão inseridos, com transformações tecnológicas constantes e feeds infinitos de redes sociais moldando suas expectativas (Ripplematch, 2024).

2.3 LIDERANÇA

Em sua obra Kotter (1997) argumenta que um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Conforme o ponto de vista da literatura clássica da administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (Stoner e Freeman, 1999). A liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e automotivadas. Líderes que atuam num patamar mais elevado de consciência consideram que a essência da vida da empresa está nas pessoas, na sua força criadora e na sua capacidade de fazer acontecer. Isso equivale a ver as pessoas como seres integrais e únicos (Hersey E Blanchard, 1986). Para Hersey e Blanchard (1986, p.196-7) uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho.

Na visão de Muchinsky (2004), as habilidades/capacidades e atributos do líder têm um profundo impacto, de tal forma que criam a confiança do seguidor na correção das convicções do líder, aceitação irrestrita do líder, afeição pelo líder e obediência voluntária. Segundo Drucker (1999), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças. Caracterizando as lideranças, enfoca-se que:

[...] os líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários. Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Conseqüentemente, mantêm o status quo e não

investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe de dois ou mais indivíduos que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização (ROWE, 2002, p. 13).

Considerando a diversidade de definições de liderança existentes na literatura e a ausência de um acordo universal entre os pesquisadores, torna-se crucial estabelecer uma compreensão abrangente para sustentar a fundamentação teórica deste estudo. Posto isso, adotamos a seguinte definição proposta por Antonakis e Day (2017, p. 5):

“Liderança é um processo formal ou informal enraizado contextualmente e que influencia o objetivo que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos de seguidores ou instituições. A ciência da liderança é o estudo sistemático desse processo e de seus resultados, bem como de como esse processo depende dos traços e comportamentos do líder, das inferências do observador sobre as características do líder e das atribuições do observador em relação aos resultados da entidade liderada.”

Assim, a presente investigação tomará como base a definição supracitada para analisar o fenômeno da liderança.

2.3.1 Perfil de liderança

Para Maximiano (2011), o estilo de liderança é entendido como um conjunto de comportamentos que representam um enfoque do líder na forma de lidar com seus liderados. Vale ressaltar que esses comportamentos podem ser moldados à medida que o líder centraliza ou compartilha autoridade com os liderados (Scheepers; Storm, 2019). Nesse sentido, novas teorias a respeito dos estilos de liderança se fundamentam nos estudos organizacionais, onde pode ser analisado o perfil do líder, a percepção dos liderados e o ambiente que estão inseridos. Assim, este tópico apresenta os estilos de liderança organizacional mais conhecidos na literatura, tendo como ênfase a liderança carismática, transacional e transformacional. O estilo de liderança carismática está associado às articulações de metas ideológicas, comunicação, expectativas elevadas e confiança nos seguidores (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014). Para Silva, Silva

e Sousa (2019), o carisma é percebido nas relações interpessoais e conquista a admiração de todos que convivem com líderes que possuem personalidade de liderar de forma carismática. Os estilos de liderança transacional e transformacional surgiram nos escritos de Burns (1978) e Bass (1985), além dos estudos de Yukl (2010) e Northouse (2013) que também são representantes desse estilo de liderança. O estilo de liderança transformacional, como o próprio nome indica, se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelos interesses da organização. O líder transformacional se torna um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (Bass; Bass, 2008). O estilo de liderança transacional apela aos interesses pessoais dos subordinados e estabelece relações de troca com eles (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014). Essas trocas são frequentes e podem ser observadas em múltiplos níveis e em todos os tipos de organização. Podem ser trocas econômicas, políticas e psicológicas, são estabelecidas por meio de um processo de barganha em que as partes estão no mesmo patamar.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008), para que um estudo considere-se científico, faz-se necessário determinar métodos que possibilitem o alcance de um conhecimento técnico e científico propriamente dito, identificando operações e fatos que permitam sua verificação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é classificada, quanto à abordagem, como mista. Essa abordagem, conforme Gil (2008), permite a triangulação de dados, enriquecendo a análise ao integrar a profundidade dos dados qualitativos, obtidos pelas perguntas abertas que exploram percepções e narrativas, com a amplitude e a mensuração dos dados quantitativos, proporcionados pela escala Likert. Assim, essa metodologia permite uma compreensão mais completa do fenômeno, ao capturar tanto as perspectivas subjetivas quanto as tendências e padrões identificáveis. Quanto à natureza, a pesquisa é considerada aplicada, que segundo Gil (2008), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação imediata, dirigidos à solução de problemas específicos”. Também é classificada como descritiva, visando compreender a relação entre as competências empreendedoras e os perfis de liderança dos líderes da Geração Z atuantes em empresas do setor de tecnologia na cidade de Chapecó–SC. Ademais, esta pesquisa se configura como um estudo de caso, buscando aprofundar a compreensão do fenômeno em seu contexto real.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O público-alvo foi composto por líderes da Geração Z (nascidos a partir de 1990) que exerçam ou tenham exercido funções de liderança. Considerando que a população é de 150 pessoas e utilizando o cálculo amostral com grau de confiança de 95% e margem de erro de 10%, a amostra estimada é de aproximadamente 50 pessoas. Os critérios de inclusão na pesquisa são: ser líder formal atuante em empresa do setor de tecnologia associada à DEATEC na região de Chapecó–SC e concordar de forma voluntária com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos indivíduos que não pertençam à Geração Z ou que atuem em empresas que, embora associadas, não pertençam diretamente ao nicho de tecnologia. Tais critérios foram aplicados por meio de questões de triagem no questionário eletrônico inicial. O polo tecnológico local tem se consolidado como um ecossistema de alta inovação, englobando uma diversidade de

empresas, desde startups emergentes até empresas de software consolidadas. A presença de entidades de fomento como a DEATEC e o Pollen Parque Científico e Tecnológico valida a importância do setor na região e ofereceu uma base sólida para identificação e contato com os participantes.

3.3 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado elaborado com base nas competências apresentadas por Tavares (2023), que abordam as competências empreendedoras. O instrumento foi desenvolvido com ênfase na autoavaliação, sendo composto por perguntas sobre competências empreendedoras adaptadas a partir do trabalho de Souza (2023), que propõe um modelo de avaliação para líderes no contexto da transformação digital. As respostas foram mensuradas por meio de uma escala Likert de cinco pontos. O projeto passou pela submissão ao conselho de ética o qual possuía o CAAE 92542925.0.0000.5564 e foi aprovado na sua segunda versão em 28/10/2025. O questionário também inclui um bloco destinado à identificação do perfil de liderança do respondente, com base na autoavaliação, o participante seleciona a opção correspondente ao seu perfil. A coleta realizou-se entre os meses de outubro de 2025 e novembro de 2025. O convite foi enviado por e-mail (cópia oculta – CCO) às empresas do nicho de tecnologia associadas à DEATEC. A participação dos participantes foi realizada de forma voluntária e anônima. As etapas incluem: envio do convite via e-mail, apresentação do TCLE virtual antes do acesso ao formulário e aceite eletrônico do participante (“Li e aceito participar desta pesquisa”). A pesquisa foi conduzida exclusivamente pela pesquisadora Mariane Maciel Pereira, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. Os dados coletados foram armazenados em HD externo criptografado, protegido por senha, por um período de cinco anos, sendo posteriormente excluídos. Não foi utilizado armazenamento em nuvem. Após a conclusão do estudo, foi enviada uma devolutiva dos resultados às empresas e participantes, incluindo um resumo executivo destinado à DEATEC. Para aprofundar a compreensão dos fenômenos observados nos dados quantitativos, a pesquisa também incluirá uma abordagem qualitativa por meio de entrevista. O roteiro foi elaborado visando coletar percepções sobre a atuação de líderes da Geração Z em empresas de base tecnológica associadas à DEATEC, identificando estilos de liderança e competências empreendedoras predominantes em sua visão. A entrevista foi conduzida com a diretora

da instituição, cuja trajetória profissional e posicionamento estratégico no ecossistema de inovação local possibilitam aprofundar o entendimento sobre as competências empreendedoras e os estilos de liderança manifestados por jovens líderes da região. O roteiro está dividido em três blocos principais: (1) Contexto e Visão Institucional, (2) Competências Empreendedoras e (3) Perfil de Liderança na Geração Z.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foi utilizada uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A etapa quantitativa foi iniciada com a organização dos dados em planilhas eletrônicas (Google Sheets). Para a análise descritiva e visualização dos dados, os resultados foram processados em uma plataforma de Business Intelligence (Power BI), permitindo a criação de dashboards interativos que facilitaram a identificação dos perfis de liderança e das competências empreendedoras predominantes. Na análise da relação entre as variáveis, foi empregada a Análise da Variância (ANOVA), utilizando o software JASP, técnica estatística que permite verificar diferenças estatisticamente significativas entre as médias das competências empreendedoras em diferentes grupos de líderes. Para verificar se havia diferenças nas competências empreendedoras entre os diferentes perfis de liderança (carismático, transformacional e transacional), utilizou-se a Análise de Variância (ANOVA). A escolha por essa técnica justifica-se porque a ANOVA permite comparar as médias de um mesmo conjunto de variáveis entre três ou mais grupos independentes, identificando se as diferenças observadas são estatisticamente significativas. No presente estudo, as competências empreendedoras foram tratadas como variáveis dependentes, enquanto os estilos de liderança declarados compuseram o fator independente. Os dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas foram submetidos à Análise de Conteúdo, para aprofundar a compreensão da relação entre perfis de liderança e competências empreendedoras da Geração Z.

Quadro 1 - Análise dos dados conforme os objetivos.

Objetivos Específicos	Coleta dos Dados	Análise dos dados
a. Conhecer o perfil de liderança dos líderes da geração Z em empresas de tecnologia em Chapecó - SC.	Bloco IV do questionário desenvolvido pela autora.	Estatística Descritiva com visualização em PowerBI
b. Identificar as competências empreendedoras presentes em líderes da Geração Z nas empresas de tecnologia de Chapecó - SC.	Bloco III do questionário desenvolvido pela autora.	Estatística Descritiva com visualização em PowerBI
c. Analisar a relação entre as competências empreendedoras e os perfis de liderança dos líderes da Geração Z de empresas de tecnologia em Chapecó - SC.	Questionário e entrevista desenvolvida pela autora.	Correlação de dados usando técnicas estatística, além de estatística descritiva com visualização em PowerBI e Análise de Conteúdo.

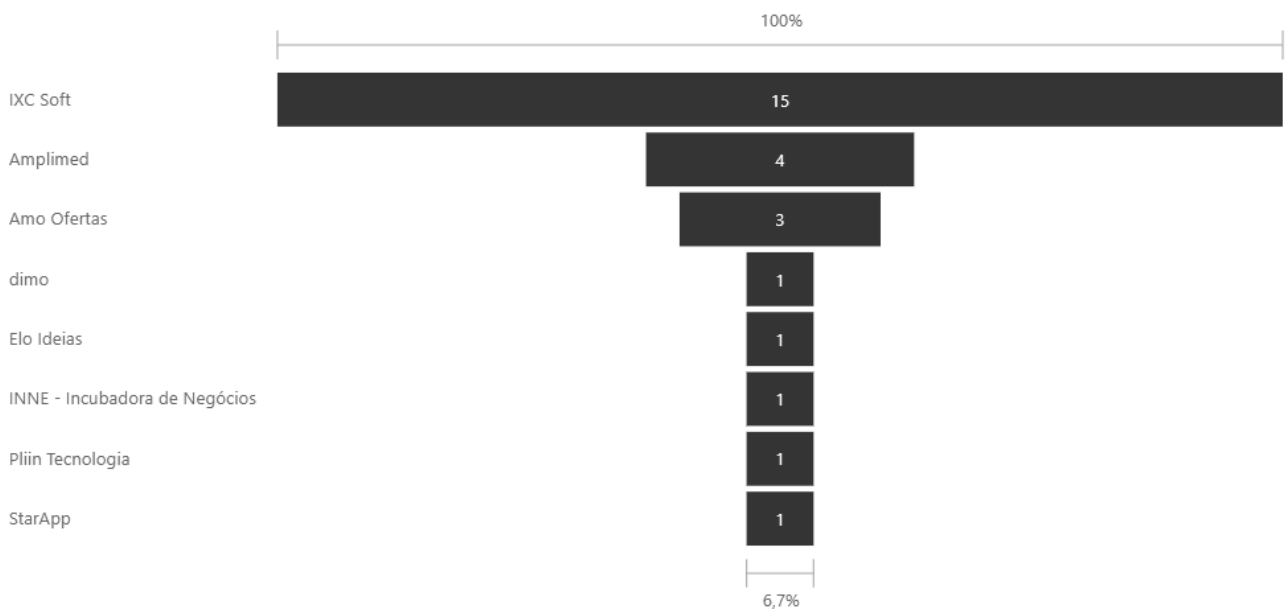
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS LÍDERES DA GERAÇÃO Z

O questionário teve 31 respostas, sendo que delas 30 foram válidas. As respostas em questão que não prosseguiu para as próximas etapas do questionário não pertenciam à geração em estudo. Das 30 respostas válidas foi possível mapear o perfil dos respondentes conforme os gráficos:

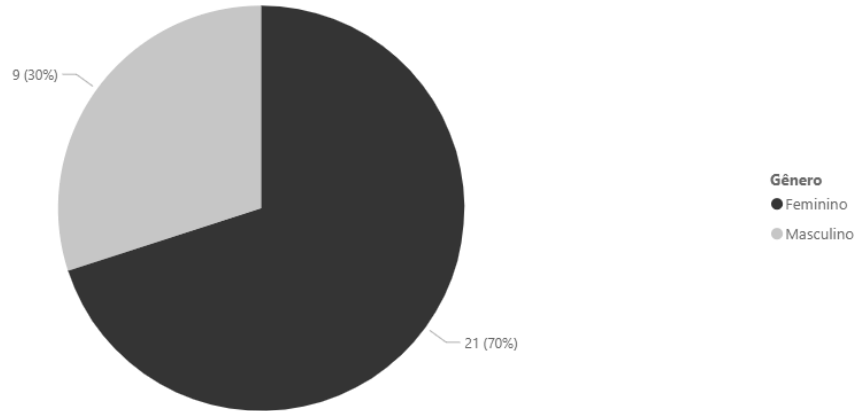
Ilustração 2 - Empresas de tecnologia de Chapecó participantes.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A caracterização da amostra evidenciada na ilustração 2 sugere que a maioria dos participantes teve concentração significativa em uma única organização, o que demonstra a forte presença desse setor no município. Ainda que haja diversidade de empresas representadas, a predominância de uma instituição sugere um ecossistema tecnológico consolidado e com oportunidades de ascensão profissional para jovens líderes. Essa distribuição reforça a relevância do setor de tecnologia como ambiente de formação e desenvolvimento de competências de liderança na região.

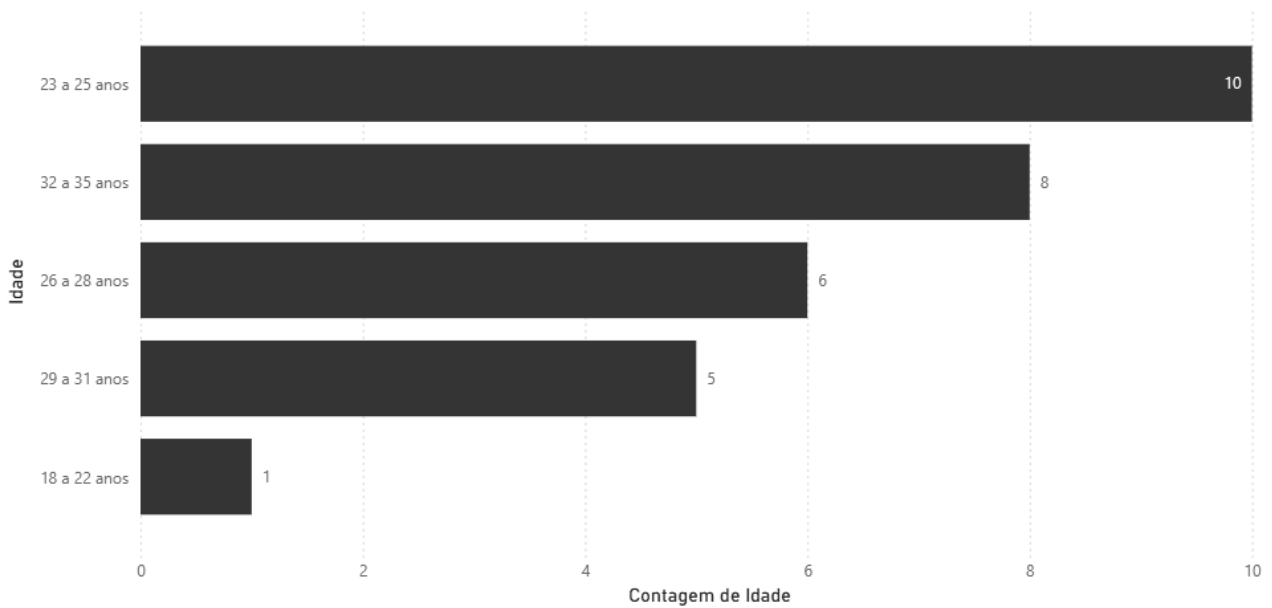
Ilustração 3: Gênero dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em relação ao gênero, verifica-se na ilustração 3 uma predominância feminina, embora com participação masculina relevante, possibilitando a análise comparativa de práticas e percepções de liderança entre diferentes grupos.

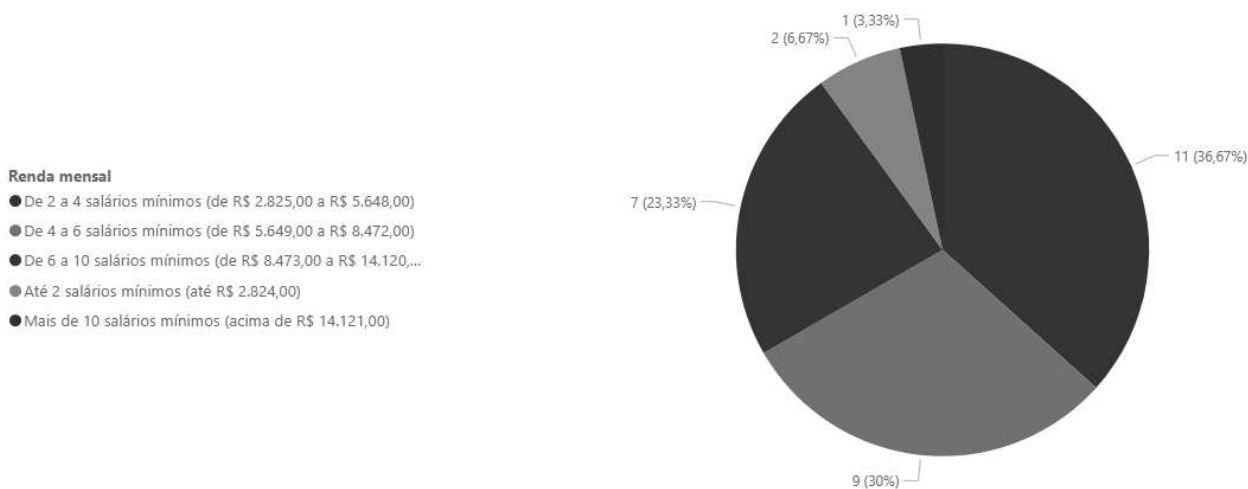
Ilustração 4: Idade dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quanto aos aspectos sociodemográficos, observa-se na ilustração 4 que a faixa etária predominante entre os líderes é de 23 a 25 anos, seguida pelas faixas de 29 a 31 anos e 32 a 35 anos. Esse resultado indica que indivíduos da Geração Z estão assumindo posições de liderança ainda em fases iniciais da trajetória profissional, o que pode estar relacionado à dinâmica acelerada do setor tecnológico e à valorização de competências digitais e inovadoras. Além disso, confirma a tendência de rejuvenescimento das estruturas organizacionais já observada no setor. Como destaca Chiavenato (2020), as transformações no mercado de trabalho têm exigido líderes mais adaptáveis, colaborativos e abertos à inovação, características que se manifestam no perfil identificado.

Ilustração 5: Renda mensal dos participantes

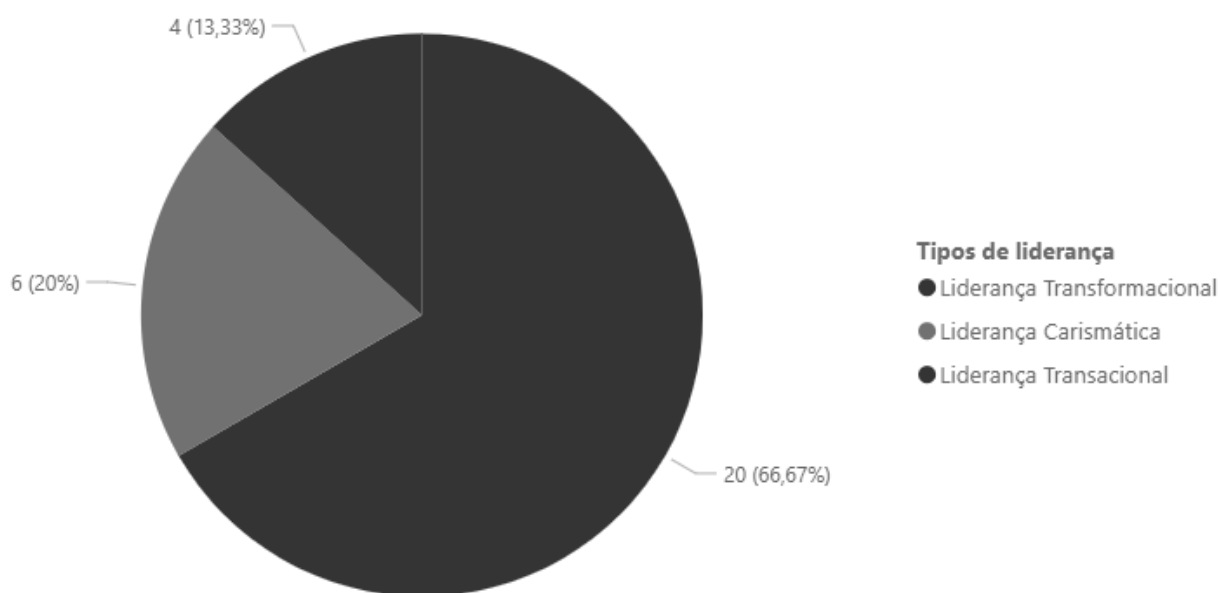


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No que se refere ao rendimento mensal, conforme a ilustração 5 a análise demonstra que a maioria dos líderes enquadra-se nos intervalos entre quatro e dez salários mínimos, sugerindo um padrão de remuneração compatível com cargos estratégicos em empresas de tecnologia. Esse dado reforça a hipótese de que o setor oferece condições favoráveis de crescimento profissional para jovens líderes, evidenciando um ambiente que estimula responsabilidade, autonomia e desenvolvimento de competências gerenciais. Assim, a

dashboard contribui para a compreensão do perfil socioeconômico e profissional dos líderes da Geração Z.

Ilustração 6: Perfil de Liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do perfil de liderança evidencia que a maioria dos participantes se identifica com a liderança transformacional, representando 66,67% dos respondentes. Esse resultado sugere uma predominância de líderes que buscam inspirar, motivar e promover o desenvolvimento de suas equipes, característica frequentemente associada a ambientes inovadores e colaborativos, como os das empresas de tecnologia. Em seguida, 20% dos participantes apontam atuar de forma carismática, reforçando a presença de líderes que influenciam pela comunicação, energia e capacidade de engajamento emocional. Por fim, 13,33% afirmam adotar a liderança transacional, demonstrando que, embora menos predominante, ainda há espaço para estilos mais focados em metas, recompensas e monitoramento de desempenho. De modo geral, essa distribuição revela um cenário alinhado às tendências contemporâneas de liderança, no qual estilos mais flexíveis,

relacionais e voltados ao desenvolvimento humano ganham força entre os jovens líderes da Geração Z.

4.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS COM OS PERFIS DE LIDERANÇA

Tabela 2 - Relação entre os sujeitos

Efeitos Entre Sujeitos

Casos	Soma dos quadrados	gl	Média Quadrática	F	p
Tipos de liderança	6.127	2	3.064	0.684	.513
Residuals	120.883	27	4.477		

Nota. Soma dos quadrados Tipo III

Fonte: Elaborado pela autoria (2025)

No presente estudo, os valores de p obtidos na ANOVA de medidas mistas foram superiores ao nível de significância adotado ($\alpha = 0,05$), indicando ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de liderança analisados. Em termos estatísticos, valores de p maiores que 0,05 demonstram que as variações observadas entre as médias dos grupos podem ser atribuídas ao acaso, não sendo suficientes para rejeitar a hipótese nula. Dessa forma, conclui-se que os perfis de liderança carismático, transacional e transformacional não diferem de maneira significativa em relação às competências empreendedoras avaliadas. Esse resultado reforça que, dentro da amostra estudada, as competências tendem a se distribuir de forma relativamente homogênea entre os líderes, independentemente de seu estilo de liderança declarado.

Ilustração 7: Média por Competência e Tipo de Liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme o que pode se verificar na ilustração 7 as competências empreendedoras demonstram distribuir-se de forma relativamente homogênea entre os líderes participantes, independentemente de seu estilo de liderança declarado. As competências com maiores médias concentram-se principalmente em: tomada de decisão, Autonomia, Trabalho em equipe, Persistência e Competência para resolução de problemas, demonstrando que os participantes tendem a se perceber mais fortes em competências de ação, independência e colaboração, características frequentemente associadas às gerações mais jovens em ambientes inovadores. Por outro lado, embora ainda apresentem médias altas, competências como Comunicação, Estabelecimento de metas e Orientação para resultados surgem com valores ligeiramente inferiores dentro do conjunto analisado. Isso sugere que, apesar do bom desempenho geral, esses aspectos podem representar oportunidades de aprimoramento para os respondentes. No conjunto, o gráfico evidencia um perfil empreendedor homogêneo e bem avaliado, reforçando que os participantes demonstram elevado domínio das competências analisadas, independentemente do estilo de liderança declarado. Outrossim, percebe-se que os

jovens líderes apresentam forte tendência ao desenvolvimento de competências empreendedoras essenciais, como persistência, autonomia, criatividade e capacidade de resolução de problemas. Esses achados se alinham ao que Dornelas (2018) e Hisrich, Peters e Shepherd (2014) descrevem como pilares fundamentais do comportamento empreendedor. Destaca-se, ainda, o domínio da competência de visão, altamente valorizada em contextos inovadores e mencionada também por Schumpeter (1982) como componente central da capacidade de propor novas combinações e romper com modelos tradicionais. A média geral de 10 ou mais competências por participante confirma que esses jovens operam em sintonia com as exigências de ambientes dinâmicos, característicos do setor tecnológico. No entanto, a predominância de resultados positivos nas competências pessoais pode indicar maior facilidade para lidar com aspectos imediatos das atividades, contrastando com a possível fragilidade em competências gerenciais, como organização, planejamento e gestão de pessoas aspectos fundamentais para a liderança madura e estratégica, segundo Robbins (2020).

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ETAPA QUALITATIVA

A análise de conteúdo da entrevista evidência pontos entre o potencial inovador atribuído à Geração Z e os limites percebidos por gestores mais experientes quanto à maturidade desses jovens líderes. A entrevistada ressalta que, embora exista uma tendência de ampliação da presença de jovens em posições de liderança, essa inserção ainda ocorre de forma desigual no ecossistema tecnológico, devido muitos desses profissionais demonstram elevada audácia, autonomia e adaptabilidade, mas nem sempre apresentam o repertório estratégico e relacional necessário para cargos de maior complexidade. Essa combinação, descrita por ela como uma “ousadia”, revela que por um lado, a ousadia favorece processos inovadores alinhando-se às competências pessoais e de visão indicadas por Tavares et al. (2023), por outro, gera preocupações quanto à capacidade desses líderes de lidar com riscos, gerir equipes de diferentes gerações e consolidar credibilidade no ambiente organizacional. Por fim, a percepção de que esses jovens tendem a apoiar suas decisões menos em bases de dados formais e mais em experimentações rápidas evidencia uma lógica de liderança orientada à ação, porém potencialmente vulnerável em contextos que exigem planejamento estruturado e leitura aprofundada de cenários. Desse modo, a entrevista revela um descompasso entre o perfil

empreendedor frequentemente associado à Geração Z e a consolidação plena dessas competências no exercício da liderança, complementando os respaldos quantitativos que apontaram homogeneidade das competências entre os diferentes perfis de liderança. Assim, observa-se que o desafio não reside apenas no estilo de liderança declarado, mas no processo de amadurecimento profissional ainda em desenvolvimento entre esses jovens líderes.

4.4 RELAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Houve relação com o conteúdo obtido na entrevista realizada e com o questionário aplicado nas lideranças desta geração, segundo a gestora entrevistada, a Geração Z continua em processo de consolidação em cargos de liderança. A entrevistada afirma que, embora exista uma tendência crescente de jovens assumirem posições de chefia em empresas de base tecnológica, essa presença ainda é limitada. A fala qualitativa também destaca que os jovens são percebidos como mais ousados, menos conservadores e mais adaptáveis, características vinculadas ao contexto tecnológico em que estão inseridos. Todavia, tais aspectos sugerem potencial para o desenvolvimento de competências empreendedoras, a própria entrevistada pondera que esses líderes ainda não estão totalmente preparados para assumir riscos elevados ou para lidar com equipes multigeracionais. Essa percepção reforça a ideia observada nos dados quantitativos, pois mesmo existindo traços marcantes relacionados ao comportamento da geração, não há evidências estatísticas de que essas diferenças comportamentais se traduzam em competências empreendedoras distintas entre os estilos de liderança. Portanto, ao integrar os resultados, observa-se que a análise quantitativa indica uma homogeneidade entre os tipos de liderança, enquanto a análise qualitativa sugere que a Geração Z representa um grupo em fase de formação e amadurecimento profissional. A integração entre os dados quantitativos e qualitativos evidencia uma compreensão mais ampla sobre a atuação da Geração Z no contexto da liderança. Os resultados estatísticos mostraram a presença significativa de competências empreendedoras entre os jovens líderes, mas a entrevista complementa essa visão ao revelar tensões críticas associadas ao processo de amadurecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo evidenciam que os líderes da Geração Z atuantes no setor de tecnologia em Chapecó–SC apresentam um conjunto consistente de competências empreendedoras, alinhadas ao que a literatura aponta como essencial para contextos organizacionais dinâmicos, inovadores e caracterizados por rápidas transformações. Competências como autonomia, persistência, resolução de problemas, trabalho em equipe e tomada de decisão destacaram-se entre os participantes, reforçando o perfil de jovens líderes capazes de agir com agilidade e elevada capacidade adaptativa, conforme discutido por Tavares et al. (2023). Contudo, ao relacionar essas competências aos diferentes estilos de liderança declarados: transformacional, transacional e carismático, verificou-se, por meio da ANOVA, que tais competências se distribuem de forma homogênea entre os grupos, sem diferenças estatisticamente significativas. Esse resultado sugere que, na amostra analisada, o estilo de liderança adotado não constitui o elemento central para o desenvolvimento das competências empreendedoras, que parecem emergir sobretudo de características geracionais e do próprio contexto organizacional, e não exclusivamente de um perfil de liderança específico. A entrevista realizada com a gestora do ecossistema tecnológico complementa essa análise ao oferecer uma perspectiva crítica sobre o processo de consolidação dos jovens líderes. A entrevistada pontua que, embora a Geração Z seja reconhecida por sua ousadia, adaptabilidade e disposição para inovar, que são atributos geralmente associados ao comportamento empreendedor, ainda existem desafios significativos relacionados à maturidade profissional, ao gerenciamento de riscos e à construção de autoridade diante de equipes multigeracionais. Essa percepção reforça a compreensão de que o desenvolvimento de competências empreendedoras e a consolidação de práticas de liderança não se configuram como processos automáticos, mas sim como construções sociais e subjetivas. Desse modo, a ausência de distinções estatísticas entre os estilos de liderança não invalida a existência das práticas observadas na atuação cotidiana desses jovens, ao contrário, evidencia que a Geração Z encontra-se em fase de transição e amadurecimento, demonstrando elevado potencial, mas ainda necessitando de vivências profissionais que possibilitem a maior experiência e lapidação de suas habilidades. Os três objetivos específicos da pesquisa foram plenamente contemplados, pois foi possível identificar o perfil dos jovens líderes, mapear suas competências empreendedoras e analisar sua relação com os estilos de liderança predominantes. Assim, este trabalho

contribui para a compreensão do papel desses jovens líderes na estrutura organizacional contemporânea e sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a análise do desenvolvimento das competências empreendedoras da Geração Z, investiguem comparativamente diferentes regiões ou setores econômicos, examinem a percepção dos liderados sobre esses jovens líderes para compreender sua efetividade no amadurecimento desse grupo. Tais estudos podem ampliar a compreensão dos fatores que influenciam a consolidação da liderança jovem em ambientes tecnológicos e contribuir para o aperfeiçoamento de práticas de gestão voltadas às novas gerações.

REFERÊNCIAS

LCA CONSULTORES. Rotatividade no trabalho bate recorde no Brasil, impulsionada pela geração Z. Fenati, [S. l.], 22 abr. 2025. Disponível em: <https://fenati.org.br/rotatividade-no-trabalho-bate-recorde-no-brasil-impulsionada-pela-geracao-z/>. Acesso em: 7 jul. 2025.

IBGE. Geração Z já representa quase metade dos jovens economicamente ativos no Brasil. [S. l.], 15 maio 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 7 jul. 2025.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.

BEHLING, Gustavo; LENZI, Fernando César. Competências empreendedoras e comportamento estratégico: um estudo com microempreendedores em um país emergente. *Brazilian Business Review*, v. 16, n. 4, p. 350–367, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/t59zMgNNNQ4B4rGyLzkRvt/?lang=en>. Acesso em: 5 maio 2025.

CARDOSO, Ciro Flamarion. Como elaborar um projeto de pesquisa. *Revista Trabalho Necessário*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 28, mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão da Unilasalle*, Canoas, v. 8, n. 2, p. 154-171, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>. Acesso em: 27 abr. 2025.

DEATEC. *Associados*. Disponível em: <https://deatec.org.br/pt/associados>. Acesso em: 01/05/2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em: 5 maio 2025.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001427907>. Acesso em: 5 maio 2025.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 8 maio 2025.

JASP Team. JASP (Version 0.18) [Software]. Amsterdam: University of Amsterdam, 2023. Disponível em: <https://jasp-stats.org/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

LEGGE, J.; HINDLE, K. *Entrepreneurship: Context, vision and planning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Development of a conceptual framework of entrepreneurial competencies. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 67-89, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The impact of human capital and government support on entrepreneurial intention of potential entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 2, n. 1, p. 6-25, 2005.

MICROSOFT Corporation. Microsoft Power BI [Software]. Redmond, WA, 2023. Disponível em: <https://powerbi.microsoft.com/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *RAI - Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 33–54, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916304272>. Acesso em: 5 maio 2025.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and practice*. 7. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2016.

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Doubleday, 1985.

REVELO. Geração Z já é maioria no mercado de tecnologia, indica estudo da Revelo. *RH Pra Você*, 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/geracao-z-ja-e-maioria-no-mercado-de-tecnologia-indica-estudo-da-revelo>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SANTOS, Isabel Cristina dos et al. PERCEPÇÕES SOBRE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA BREVE ANÁLISE SOBRE OS BABY BOOMERS E GERAÇÕES SUBSEQUENTES. *Revista Científica Hermes*, São Paulo, n. 11, p.26-46, dez. 2014. Semestral.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional. *Congresso Internacional de Consumo e Comunicação*. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/6/7.pdf>. Acesso em: 5 maio 2025.

TAVARES, Eliane Fialho et al. Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo: uma contribuição à BNCC e à educação empreendedora. *Revista Brasileira de Educação*, [S. l.], v. 28, e280055, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/365109770>. Acesso em: 20 abr. 2025.

Udemy Business. *A Geração Z no ambiente de trabalho: dando as boas-vindas à próxima geração*. 2024. 29 p. Disponível em: https://business.udemy.com/pt-br/resources/gen-z-in-the-workplace-report/?utm_source=organic-search&utm_medium=google. Acesso em: 01/05/2025.

VENKATARAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, p. 942–962, ago. 1989. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.35.8.942>. Acesso em: 5 maio 2025.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/FgpDFKSpjsybVGMj4QK6Ssv/>. Acesso em: 8 maio 2025.

TOLEDO, Priscilla B. F.; ALBUQUERQUE, Rosa A. F.; MAGALHÃES, Ávilo R. O. Comportamento da Geração Z e a Influência nas Atitudes dos Professores. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2012.

MEIRINHOS, Manuel. Os desafios educativos da geração Net. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, n. 13, p. 125-129, 2015. OECD. *Students, Computers and Learning: Making the Connection*. Paris: OECD, 2015.

SANTAELLA, Lúcia. A aprendizagem ubíqua substitui a educação formal. *Revista de Computação e Tecnologia da PUC-SP – Departamento de Computação/FCET/PUC-SP*, v. II, n. 1, 2010.

FAGUNDES, Marina Miranda. Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Ciências da Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.

MOURA, Cheron. Saiba como é a geração Z no mercado de trabalho. São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>.

PARKER, Kim. *How Pew Research Center will report on generations moving forward*. Pew Research Center, 22 maio 2023. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/05/22/how-pew-research-center-will-report-on-generations-moving-forward/>. Acesso em: 08 maio 2025.

DELOITTE. *The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>. Acesso em: 08 maio 2025.

RIPPLEMATCH. *2023-2024 The State of the Gen Z Job Search*. RippleMatch, 2024. Disponível em:

<https://resources.ripplematch.com/2023-2024-the-state-of-the-gen-z-job-search>. Acesso em: 08 maio 2025.

KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Administração. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. WHEATLEY, Margareth J. Liderança e a nova ciência: Aprendendo organização como um universo ordenado. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1999.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. ERA, Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

ANTONAKIS, John; DAY, David V. The science of leadership: Progress and prospects. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 4, p. 287-312, 2017.

SEBRAE. Estudo inédito revela os perfis de líderes brasileiros. [S. l.], 2021. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/estudo-inedito-revela-os-perfis-de-lideres-brasileiros,a3119e1cbcb3c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 8 maio 2025.

SOUZA, Maytê Pietrobelli de. Modelo de avaliação para os perfis de liderança no contexto da transformação digital. 2023. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2023.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - ETAPA ONLINE

Título da pesquisa: Líderes da Geração Z: uma análise das competências empreendedoras

Pesquisadora responsável: Mariane Maciel Pereira

Orientadora: Prof^a Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta (UFFS)

Contato: mariane.pereira@estudante.uffs.edu.br

Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Rodovia SC-484, Km 02, Bloco da Biblioteca, sala 310, Chapecó-SC.

Telefone: (49) 2049-3745 | E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que busca compreender a relação entre o perfil de liderança e as competências empreendedoras de líderes da Geração Z em empresas de tecnologia de Chapecó-SC.

Sua participação consiste em responder a um questionário online anônimo, com duração aproximada de 10 minutos.

Riscos:

Os riscos são mínimos e podem envolver desconforto psicológico leve ao refletir sobre a própria trajetória profissional. Há também riscos virtuais, como instabilidade de conexão ou interceptação de dados, mitigados pelo uso de formulário anônimo e ambiente criptografado.

Em caso de desconforto emocional, o participante poderá interromper sua participação a qualquer momento, sem justificativa, e será ofertado encaminhamento ao apoio psicológico institucional. Caso algum risco se concretize, a instituição envolvida e o Comitê de Ética da UFFS serão informados.

Benefícios:

A pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento sobre liderança e empreendedorismo entre jovens profissionais, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de práticas de gestão e autoconhecimento.

O participante tem direito à participação voluntária e anônima, podendo se recusar a responder qualquer questão, interromper sua participação a qualquer momento sem justificativa, acessar o conteúdo completo do questionário antes de iniciar e receber a devolutiva obrigatória dos resultados consolidados após o término da pesquisa.

As respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins científicos. Ao clicar em “Li e aceito participar desta pesquisa”, você confirma ter compreendido as informações e concorda em participar voluntariamente.

Li e aceito participar desta pesquisa.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - ETAPA PRESENCIAL

Título da pesquisa: Líderes da Geração Z: uma análise das competências empreendedoras.

Pesquisadora responsável: Mariane Maciel Pereira.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta (UFFS).

Contato: mariane.pereira@estudante.uffs.edu.br

Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Rodovia SC-484, Km 02, Bloco da Biblioteca, sala 310, Chapecó-SC.

Telefone: (49) 2049-3745 | E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista semiestruturada que integra o estudo “Líderes da Geração Z: uma análise das competências empreendedoras”, cujo objetivo é compreender a relação entre o perfil de liderança e as competências empreendedoras de líderes da Geração Z no setor de tecnologia.

A entrevista será presencial, com duração aproximada de 30 a 40 minutos, e poderá ser gravada com sua autorização, exclusivamente para fins de análise científica.

Riscos:

Os riscos são mínimos e podem envolver leve desconforto ao refletir sobre sua trajetória profissional. Em caso de desconforto emocional, o participante poderá interromper a entrevista ou se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem justificativa. Caso algum risco se concretize, a instituição envolvida e o Comitê de Ética da UFFS serão comunicados, e será ofertado encaminhamento ao apoio psicológico institucional.

Benefícios:

O estudo poderá contribuir para a reflexão e o autoconhecimento profissional, além de gerar informações úteis para o aprimoramento das práticas de liderança no setor de tecnologia.

Confidencialidade:

As informações coletadas serão tratadas de forma anônima e confidencial, utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Devolutiva dos resultados:

Os resultados consolidados serão encaminhados obrigatoriamente às empresas participantes e disponibilizados aos entrevistados.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, riscos e benefícios desta pesquisa e concordo em participar de forma voluntária.

Local e data: _____

Assinatura do participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO

Bloco I – Requisitos do Estudo

Esta etapa é necessária para o questionário por verificar se o respondente se enquadra nos critérios do estudo.

Você se considera hoje atuando em uma posição de liderança em uma empresa no ramo de tecnologia em Chapecó?

Sim () Não ()

Ano em que você nasceu:

() Antes de 1980 – Baby Boomers ou Geração X

() Entre 1980 e 1989 – Geração Y (Millennials)

() Entre 1990 e 2010 – Geração Z

() Após 2010 – Geração Alfa

Bloco II – Perfil do Participante

Objetivo: conhecer o perfil básico dos respondentes

Gênero

() Feminino () Masculino () Outro () Prefiro não informar

Idade

() 18 a 22 anos

() 23 a 25 anos

() 26 a 28 anos

() 29 a 31 anos

() 32 a 35 anos

Estado civil

() Solteiro(a) () Casado(a)/União estável () Divorciado(a) () Viúvo(a)

Você possui filhos?

Não Sim, 1 filho(a) Sim, 2 filhos(as) Sim, 3 filhos(as) Mais de 3 filhos(as)

Qual a sua renda mensal?

- Até 2 salários mínimos (até R\$ 2.824,00)
- De 2 a 4 salários mínimos (de R\$ 2.825,00 a R\$ 5.648,00)
- De 4 a 6 salários mínimos (de R\$ 5.649,00 a R\$ 8.472,00)
- De 6 a 10 salários mínimos (de R\$ 8.473,00 a R\$ 14.120,00)
- Mais de 10 salários mínimos (acima de R\$ 14.121,00)

Escolha a empresa de tecnologia de Chapecó onde você atua atualmente:

- StarApp
- Amplimed
- Carbon Smart
- FlyERP
- SYSHIP
- Desker
- Eco Tracking
- AIBIZ
- Cirurgicred
- Redrive
- Mentor (MentorWeb)
- PackID
- NextCAD
- IXC Soft
- Desbravador Software
- Pollen (Hub de Inovação)
- Angel Lira Desenvolvimento de Sistemas
- Optidata Tecnologia da Informação
- Amo Ofertas
- Outra empresa de tecnologia de Chapecó: _____

Seu cargo de liderança:

Selecione a opção que mais representa sua posição atual na empresa:

- CEO / CTO / COO / Sócio(a) / Diretor(a)
- Gerente de Produto, Projeto, Suporte, Administrativo ou Customer Success (CS)
- Coordenador(a) de Produto, Projeto, Suporte, Administrativo ou CS
- Tech Lead / Líder de equipe / Arquiteto(a) / Engenheiro(a) de Software
- Outro cargo de liderança: _____

Há quanto tempo você exerce funções de liderança?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos

Qual o número de pessoas sob sua liderança direta?

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- Mais de 20

Você já participou de algum curso, treinamento ou mentoria voltado à liderança?

- Sim
- Não

Se sim, qual(is)? (campo aberto)

Na sua atuação, com que frequência você precisa tomar decisões estratégicas?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente

Você se sente preparado(a) para liderar sua equipe no atual contexto de transformação tecnológica e inovação?

- Sim
- Parcialmente
- Não
- Prefiro não responder

Bloco III – Perfil de Liderança.

Qual das seguintes descrições de liderança mais se aproxima do seu estilo de atuação?

1- Eu inspiro e motivo minha equipe com uma visão clara do futuro, estimulando a criatividade e o crescimento pessoal para que todos alcancem um desempenho acima do esperado. Meu foco é na transformação e no desenvolvimento do potencial de cada um.

2- Eu me concentro em estabelecer metas claras e recompensas definidas. Minha abordagem se baseia em um sistema de troca, onde a equipe recebe benefícios (ex: bônus, promoções) por atingir os objetivos estabelecidos e há correções quando as metas não são cumpridas.

3- Eu utilizo a minha paixão, energia e força de personalidade para influenciar e inspirar a minha equipe. Minha liderança se baseia na minha capacidade de criar lealdade e entusiasmo, fazendo com que os seguidores se sintam atraídos pela minha visão e valores pessoais.

1 () 2 () 3 ()

Bloco IV - Competências empreendedoras.

Competências Pessoais

1- Eu me sinto confortável em iniciar e concluir projetos sem a necessidade de supervisão constante.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

2- Saber delegar tarefas e confiar na especialidade de cada membro de sua equipe.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

3- Desencadear a inovação voltada para a tecnologia e modelos organizacionais, pensar fora da caixa.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

4- Perceber a necessidade de ação, integrar e promover diferentes competências dentro da organização, gerir o presente e comunicar a visão do futuro.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

5- Adaptar-se a diferentes situações sem perder o foco nas pessoas e resultados, saber moldar seu pensamento e conduta de acordo com cada mudança disruptiva inerente à transformação digital.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

6- Difundir uma cultura aberta a novas possibilidades, novos mercados, novos clientes e negócios.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

7- Incentivar colaboradores a participar de decisões que afetam seu próprio trabalho, incentivar a literacia digital, encorajar uma cultura de inovação, compartilhar sua experiência e conhecimento, estar próximo a equipe

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

8- Compreender e escutar as necessidades do próximo, dar grande importância à humanização e gestão emocional da equipe.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

9- Basear a tomada de decisão em dados de forma ágil e estratégica.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Competências Sociais

10- Eu sou frequentemente a pessoa que assume a responsabilidade de guiar e motivar o meu grupo ou equipe em um projeto.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

11- Em projetos de grupo, eu me considero muito bom em colaborar e ajudar a construir um consenso entre os membros.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

12- Eu sou eficaz em negociar soluções em conflitos e chegar a acordos que satisfaçam a maioria das partes envolvidas.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Competências de Negócio

13- Quando tenho um objetivo a ser alcançado, meu foco principal é a entrega dos resultados, superando quaisquer obstáculos.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

14- Eu consigo identificar e propor novas oportunidades de negócio ou melhorias para os processos existentes.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

15- Eu sempre me certifico de ter um plano detalhado e realista antes de iniciar qualquer projeto importante.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

16- Eu sou eficiente em gerenciar recursos, como tempo e orçamento, para garantir que os projetos sejam concluídos com sucesso.

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE PESQUISA - ENTREVISTA

Tema: Líderes da Geração Z na Tecnologia: um estudo sobre a relação entre os perfis de liderança e as competências empreendedoras empregadas

Entrevistada: Diretora-executiva da DEATEC

Objetivo da entrevista: Coletar percepções sobre a atuação de líderes da Geração Z nas empresas de base tecnológica do parque, identificando estilos de liderança e competências empreendedoras predominantes.

Bloco I – Contexto e Visão Institucional

Como você descreveria o papel do Pollen Parque Tecnológico no ecossistema de inovação e empreendedorismo de Chapecó?

Quantos líderes da Geração Z atuam atualmente em cargos de liderança nas empresas vinculadas ao parque?

Como você observa a inserção da Geração Z em posições de liderança nas empresas de base tecnológica do parque? É uma tendência crescente?

Bloco II – Competências Empreendedoras

Na sua visão, quais competências empreendedoras se destacam entre os líderes da Geração Z que atuam no parque?

Como esses líderes lidam com inovação e tomada de decisão em ambientes de alta tecnologia e mudanças rápidas?

Você acredita que os líderes da Geração Z estão preparados para assumir riscos e empreender? Por quê?


Bloco III – Perfil de Liderança na Geração Z

Quais estilos de liderança você percebe com mais frequência entre os líderes da Geração Z no setor de tecnologia?

Esses jovens líderes se diferenciam dos líderes de gerações anteriores? De que forma?

Você observa desafios específicos enfrentados por líderes da Geração Z ao lidar com equipes multigeracionais ou com processos mais tradicionais?

ANEXO A - COMPROVANTE DE SUBMISSÃO AO CONSELHO DE ÉTICA.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS		
COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO		
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA		
Título da Pesquisa:	LÍDERES DA GERAÇÃO Z: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	
Pesquisador:	KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA	
Versão:	2	
CAAE:	92542925.0.0000.5564	
Instituição Proponente:	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS	
DADOS DO COMPROVANTE		
Número do Comprovante:	125190/2025	
Patrocinador Principal:	Financiamento Próprio	
<p>Informamos que o projeto LÍDERES DA GERAÇÃO Z: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS que tem como pesquisador responsável KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA, foi recebido para análise ética no CEP Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS em 03/10/2025 às 13:56.</p>		
Endereço: Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco da Biblioteca - sala 310, 3º andar		
Bairro: Área Rural	CEP: 89.815-899	
UF: SC	Município: CHAPECÓ	
Telefone: (49)2049-3745	E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br	