

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

ANA CAROLINA SCOTTÁ DE OLIVEIRA

**A AUTOPERCEPÇÃO DO SER LÍDER: ESTILOS DE LIDERANÇA E GESTÃO DE
CONFLITOS EM CONTEXTOS MULTIGERACIONAIS**

CAXIAS DO SUL

2026

ANA CAROLINA SCOTTÁ DE OLIVEIRA

**A AUTOPERCEPÇÃO DO SER LÍDER: ESTILOS DE LIDERANÇA E GESTÃO DE
CONFLITOS EM CONTEXTOS MULTIGERACIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Curso de Comércio
Internacional da Universidade de Caxias do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I: Profa. Ma. Simone F. de
Andrade Klein

Orientador TCC II: Profa. Ma. Simone F. de
Andrade Klein

CAXIAS DO SUL

2026

ANA CAROLINA SCOTTÁ DE OLIVEIRA

**A AUTOPERCEPÇÃO DO SER LÍDER: ESTILOS DE LIDERANÇA E GESTÃO DE
CONFLITOS EM CONTEXTOS MULTIGERACIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Curso de Comércio Internacional da
Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio
Internacional.

Aprovado em: 02/07/2026

Banca Examinadora:

Orientador Prof. Ma. Simone F. de Andrade Klein
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Guilherme Bergmann B. Vieira
Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

A diversidade geracional e as transformações nas relações de trabalho exigem das organizações novas formas de compreender e exercer a liderança. Nesse contexto, especialmente em empresas exportadoras, as equipes multigeracionais reúnem profissionais com diferentes experiências, valores e expectativas, tornando relevante a compreensão de como futuros profissionais percebem a si mesmos como líderes. O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos estudantes do Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul sobre seus estilos de liderança, suas interações em contextos multigeracionais e suas estratégias de gestão de conflitos. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, por meio da aplicação de um questionário estruturado a 51 estudantes, representando 18,15% da população total do curso, nos campi de Caxias do Sul e Bento Gonçalves. O instrumento foi baseado em referenciais teóricos sobre liderança, autopercepção e gestão de conflitos, e os dados foram submetidos à análise estatística descritiva, contemplando distribuições de frequência e médias. Os resultados evidenciaram que os estudantes apresentam autopercepção de liderança predominantemente democrática e transformacional, orientada por valores de escuta, reconhecimento e adaptabilidade situacional. Em relação às equipes multigeracionais, os respondentes demonstraram postura positiva diante da diversidade etária, reconhecendo-a como potencial ativo organizacional. No que tange à gestão de conflitos, a colaboração destacou-se como estilo predominante. Conclui-se que os estudantes investigados apresentam perfil de liderança internamente coerente, embora se identifique uma lacuna aspiracional transformacional, a capacidade de motivar pelo propósito ainda se configura mais como aspiração do que como comportamento consolidado, compreensível dado o estágio de formação da amostra, sugere que há espaço para que iniciativas complementares, pedagógicas, organizacionais e de extensão, potencializem o desenvolvimento da capacidade de motivar pelo propósito ao longo da trajetória acadêmica e profissional.

Palavras-chave: liderança; autopercepção; gestão de conflitos; equipes multigeracionais; comércio internacional.

ABSTRACT

Generational diversity and transformations in workplace relationships require organizations to develop new ways of understanding and practicing leadership. In this context, particularly within exporting companies, multigenerational teams bring together professionals with different experiences, values, and expectations, making it relevant to understand how future professionals perceive themselves as leaders. The objective of this study is to analyze the perceptions of students enrolled in the International Trade undergraduate program at the University of Caxias do Sul regarding their leadership styles, their interactions in multigenerational contexts, and their conflict management strategies. To this end, a quantitative, exploratory, and descriptive study was conducted through the application of a structured questionnaire to 51 students, representing 18.15% of the total student population of the program, across the Caxias do Sul and Bento Gonçalves campuses. The instrument was grounded in theoretical frameworks on leadership, self-perception, and conflict management, and the data were analyzed using descriptive statistical methods, including frequency distributions and mean values. The results revealed that the students display a predominantly democratic and transformational leadership self-perception, guided by values of active listening, recognition, and situational adaptability. Regarding multigenerational teams, the respondents demonstrated a positive stance toward age diversity, recognizing it as a potential organizational asset. In terms of conflict management, collaboration emerged as the predominant style. It is concluded that the students investigated present an internally coherent leadership profile, however, a transformational aspirational gap is identified, the capacity to motivate through purpose still manifests more as an aspiration than as a consolidated behavior. This finding, understandable given the formative stage of the sample, suggests that there is room for complementary initiatives, pedagogical, organizational, and extension-based, to strengthen the development of purpose-driven leadership throughout students' academic and professional trajectories.

Keywords: leadership; self-perception; conflict management; multigenerational teams; international trade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceito de liderança	17
Figura 2 - Thomas-Kilmann Conflict Model	33
Figura 3 - Campus em que estuda	47
Figura 4 - Faixa Etária.....	48
Figura 5 - Semestre do curso	49
Figura 6 - Experiência profissional	49
Figura 7 - Tempo de experiência profissional.....	50
Figura 8 - Já exerceu liderança?	51
Figura 9 - Mentalidade	52
Figura 10 - Estilos de liderança escolhidos como mais próximos do comportamento habitual.....	53
Figura 11 - Distribuição completa do ranking de estilos de liderança.....	54
Figura 12 - Autopercepção de posicionamento em grupos	55
Figura 13 - Práticas de liderança autopercebida: médias e percentuais de concordância	56
Figura 14 - Percepções sobre equipes multigeracionais: percentuais de concordância	58
Figura 15 - Fatores de maior impacto na dinâmica de equipes multigeracionais	59
Figura 16 - Estilos de gestão de conflitos: médias do ranking	61
Figura 17 - Práticas de gestão de conflitos: percentuais de concordância.....	62
Figura 18 - Mapa conceitual de articulação entre resultados e referencial teórico.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplificação dos conceitos de liderança.....	23
Quadro 2 - Resumo da fundamentação teórica.....	35
Quadro 3 - Instrumento de coleta de dados e sua relação com os objetivos específicos	42
Quadro 4 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos	46
Quadro 5 - Síntese dos resultados por objetivo específico	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CARVI	Campus Universitário da Região dos Vinhedos
LI	Liderança Informal
LMX	Teoria da Troca Líder-Membro (Leader-Member Exchange)
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory II
RSLQ	Revised Self-Leadership Questionnaire
UCS	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
1.1.3	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	CONCEITO DE LIDERANÇA.....	16
2.1.1	Evolução histórica da liderança.....	18
2.1.2	Estilos de liderança.....	20
2.1.3	Liderança em equipes multigeracionais	25
2.1.4	A autopercepção do ser líder	27
2.2	DIVERSIDADE GERACIONAL	29
2.2.1	Diferenças entre as gerações.....	30
2.3	CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	31
2.3.1	Tipos de conflito.....	32
2.3.2	Estilos de gestão de conflitos.....	32
2.4	SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	DELINEAMENTO.....	37
3.1.1	Natureza	37
3.1.2	Níveis.....	38
3.1.3	Estratégias	38
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	39

3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	40
3.3.1	Pré-teste	44
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	45
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	47
4.2	AUTOPERCEPÇÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	52
4.2.1	Estilos de liderança predominantes	52
4.2.2	Práticas de liderança em escala Likert.....	55
4.3	PERCEPÇÕES SOBRE EQUIPES MULTIGERACIONAIS	57
4.3.1	Abertura à diversidade etária e percepção geral.....	57
4.3.2	Fatores de impacto nas equipes multigeracionais.....	59
4.4	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS.....	60
4.4.1	Estilos predominantes no ranking.....	60
4.4.2	Práticas de gestão de conflitos em escala Likert.....	62
4.5	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
5.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	69
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS	
FUTURAS	70	
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE	76

1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo das organizações exige lideranças capazes de compreender e integrar diferenças geracionais e culturais, transformando potenciais conflitos em oportunidades de aprendizado coletivo. Esse desafio torna-se ainda mais evidente em organizações que atuam no comércio internacional, nas quais a pressão por resultados, a necessidade de adaptação cultural e o ritmo acelerado das operações demandam de equipes coesas, colaborativas e inovadoras.

Nesse contexto, o líder deixa de ser visto como um cargo ou função hierárquica e passa a ser compreendido como um agente de influência social (BASS, 1990; BENNIS, 1996; GOLEMAN, 2000). Ser líder, portanto, significa reconhecer a própria capacidade de inspirar, influenciar e engajar pessoas em torno de objetivos comuns. Essa visão amplia o conceito tradicional de liderança, situando-o em um plano mais humano, colaborativo e adaptativo às transformações do mundo atual.

Burns (1978) e Bass (1990) demonstram que estilos de liderança transformacional promovem engajamento e alinhamento em equipes diversas, estimulando a cooperação e o desenvolvimento de uma visão compartilhada. Robbins (2005) destaca que os conflitos organizacionais, quando bem administrados, podem tornar-se fontes de inovação e crescimento. Essa perspectiva é reforçada por Goleman (2000), ao evidenciar que a inteligência emocional é competência essencial para líderes.

A literatura destaca que o exercício da liderança está fortemente relacionado à autopercepção, isto é, à capacidade do indivíduo de compreender seus próprios comportamentos, reconhecer seus padrões de influência e refletir sobre como suas ações impactam os demais (AVOLIO; GARDNER, 2005; NECK; HOUGHTON, 2006). Essa consciência constitui o ponto de partida para o surgimento da liderança informal, que se manifesta independentemente de posições de autoridade formal, expressando-se em comportamentos de iniciativa, colaboração e mediação de conflitos (LEINO, 2022).

No campo do Comércio Internacional, essa realidade se intensifica. A atuação nesse setor envolve interações com diferentes culturas, línguas, valores e práticas comerciais, exigindo habilidades de comunicação e mediação intercultural (DEARDORFF, 2006; HOFSTEDE, 2001). Nesse contexto, o profissional de Comércio

Internacional é frequentemente chamado a exercer liderança, não necessariamente de forma hierárquica, mas a partir de sua competência, credibilidade e capacidade relacional (LEINO, 2022; NORTHOUSE, 2021).

Diante desse contexto, o presente trabalho propõe uma reflexão sobre a autopercepção do ser líder, compreendida como a forma pela qual o indivíduo reconhece seu próprio potencial de liderança, sua relação com diferentes estilos de liderança e sua abordagem diante de conflitos organizacionais. O estudo busca compreender como estudantes de Comércio Internacional, futuros profissionais que atuarão em ambientes multigeracionais e multiculturais, percebem e exercem comportamentos de liderança, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, éticos e integrados.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo é dedicado ao referencial teórico, abordando a evolução histórica da liderança, os principais estilos, a autopercepção do ser líder, as características das gerações no mercado de trabalho e as abordagens de gestão de conflitos. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos. O quarto apresenta a análise e discussão dos resultados. O quinto e último capítulo expõe as considerações finais, com as contribuições do estudo, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O comércio internacional exige que empresas exportadoras operem com alta eficiência, inovação e capacidade de adaptação a diferentes mercados e culturas. Nesse contexto, as equipes multigeracionais tornam-se cada vez mais recorrentes e estratégicas, reunindo profissionais de diferentes idades, experiências, valores e expectativas. Essa diversidade pode potencializar a criatividade, a inovação e a resolução de problemas, mas também gera desafios relacionados a conflitos, comunicação e gestão de expectativas (COX, 2001; SHORE *et al.*, 2011).

A globalização e as transformações demográficas têm alterado o perfil das equipes de trabalho, especialmente em empresas exportadoras, onde a capacidade de adaptação

e inovação determina a competitividade internacional. Nesse âmbito, a Serra Gaúcha – região geográfica de residência, atuação profissional e sede da instituição de ensino superior da autora, com seu destaque exportador nos setores moveleiro, vitivinícola e metalmeccânico, representa um cenário privilegiado para observar esses fenômenos, dado o alto grau de internacionalização de suas empresas e a consequente necessidade de formação de profissionais aptos a liderar equipes diversas em contextos globais.

Diante desse cenário, o estudo se propõe a investigar as dinâmicas de liderança e gestão de conflitos, além da percepção do ser como líder, em estudantes de Comércio Internacional considerando que são futuros líderes em potencial. Desta forma delimitando nossa pergunta de pesquisa como a seguinte: qual a percepção dos estudantes do Curso de Comércio Internacional sobre seus estilos de liderança, interação em contextos profissionais multigeracionais e suas estratégias de gestão de conflitos?

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos estudantes do Curso de Comércio Internacional acerca de seus estilos de liderança, de suas interações em contextos profissionais multigeracionais e das estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar os estilos de liderança e as práticas de gestão de conflitos que os estudantes de Comércio Internacional consideram mais eficazes para equipes multigeracionais.
- b) Investigar como os estudantes percebem seu próprio papel de liderança, reconhecendo comportamentos, atitudes e valores associados à autopercepção do ser líder em contextos colaborativos.
- c) Comparar as percepções dos estudantes sobre liderança e gestão de conflitos com as abordagens apresentadas pela literatura, propondo reflexões que fortaleçam sua formação e atuação em cenários globais.

1.1.3 Justificativa

A crescente diversidade geracional nas organizações impõe desafios inéditos à gestão de equipes e ao exercício da liderança. A coexistência de Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z no mesmo ambiente de trabalho cria tensões comunicacionais, diferenças de expectativas e distinções nos valores profissionais que demandam líderes capazes de mediar, integrar e potencializar essas diferenças (LANCASTER; STILLMAN, 2002; ZEMKE *et al.*, 2000). No campo do Comércio Internacional, essa realidade é ainda mais pronunciada, pois a atuação global exige simultaneamente competência intercultural, flexibilidade situacional e inteligência emocional, competências que se desenvolvem a partir de um sólido processo de autoconhecimento e autopercepção da liderança.

Goleman (2000) demonstra que a inteligência emocional aplicada à liderança torna-se especialmente relevante em contextos de diversidade, nos quais a capacidade de compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros facilita a comunicação e reduz conflitos. Em equipes multigeracionais, essa competência é fundamental para harmonizar relações interpessoais, fortalecer o engajamento e promover a cooperação entre profissionais com referências culturais e experiências profissionais distintas.

Robbins (2005) evidencia que os conflitos organizacionais, quando gerenciados de forma adequada, podem transformar-se em oportunidades de aprendizado e inovação coletiva. Em equipes compostas por diferentes gerações, a gestão eficaz de conflitos deixa de ser uma habilidade acessória e passa a constituir elemento estratégico para o desenvolvimento de ambientes colaborativos e produtivos. Para Northouse (2021), a liderança situacional é particularmente adequada a contextos diversificados, pois permite que o líder ajuste seu estilo conforme o nível de maturidade, competência e engajamento de cada colaborador, competência essencial para profissionais que atuarão em ambientes multiculturais e globais.

A Serra Gaúcha, região localizada no nordeste do Rio Grande do Sul, é reconhecida por seu dinamismo produtivo e por sua intensa inserção no comércio internacional. Inserida nesse contexto, a Universidade de Caxias do Sul desempenha um papel fundamental na formação de profissionais capazes de compreender e atuar de

forma ética e eficaz nesse cenário globalizado. O Curso de Comércio Internacional tem suas origens como decorrência da formação em Administração – Habilitação Comércio Exterior, lançado na UCS ainda em 1992, período de intensificação da globalização ao redor do mundo. Passando por diversas atualizações e qualificações, atualmente, o Curso é ofertado nas cidades de Bento Gonçalves e Caxias do Sul, e prepara estudantes para exercer funções estratégicas em diferentes segmentos do comércio exterior, desenvolvendo competências técnicas e interpessoais voltadas à liderança, à negociação e à gestão de equipes diversas.

A escolha dos estudantes de Comércio Internacional como público da pesquisa justifica-se pelo fato de estarem em processo de formação para atuar em um setor fortemente influenciado pela multiculturalidade, pela diversidade geracional e pelas exigências de comunicação e liderança em contextos complexos. Compreender como esses futuros profissionais percebem a si mesmos como líderes e como gerenciam conflitos possibilita antecipar desafios e aprimorar o desenvolvimento de competências socioemocionais e de autoliderança, essenciais à sua inserção no mercado de trabalho internacional.

Dessa forma, o presente estudo busca contribuir para a reflexão sobre a formação acadêmica e profissional no campo do Comércio Internacional, compreendendo o comércio exterior como parte de um ecossistema integrado de relações econômicas, sociais e culturais. A análise da autopercepção de liderança e das práticas de gestão de conflitos favorece a construção de uma visão ética, colaborativa e adaptativa, alinhada às demandas contemporâneas das organizações internacionais e às competências requeridas de líderes que atuarão em equipes multigeracionais e/ou multiculturais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo contextualizar a evolução histórica do conceito de liderança e suas diferentes abordagens teóricas; analisar os principais estilos de liderança e suas aplicações em equipes multigeracionais; discutir o papel da autopercepção na formação e no exercício da liderança contemporânea; e examinar as relações entre diversidade geracional, gestão de conflitos e efetividade organizacional. Além disso, busca apresentar os fundamentos conceituais que sustentam a compreensão da liderança como um processo relacional e dinâmico, influenciado por fatores emocionais, sociais e contextuais. Dessa forma, o capítulo estrutura o embasamento teórico necessário para a interpretação dos dados obtidos na pesquisa, permitindo uma análise crítica sobre como os estudantes de Comércio Internacional percebem a si mesmos como líderes em ambientes profissionais multigeracionais.

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

O conceito de liderança é marcado por constantes transformações ao longo do tempo, sendo objeto de diferentes interpretações e enfoques teóricos. Stogdill (1948) já reconhecia que existem tantas definições de liderança quantos autores se dedicaram a estudá-la, refletindo a multiplicidade de perspectivas sociais, culturais e organizacionais sobre o fenômeno. Na mesma linha, Bennis (1996) observa que a liderança se transforma continuamente conforme os contextos em que é exercida. Bergamini (1994), ao revisar estudos realizados entre as décadas de 1950 e 1980, evidencia que cada período histórico trouxe novas perspectivas sobre o tema, o que demonstra seu caráter dinâmico e adaptativo, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Conceito de liderança

Autores	Definição
HEMPHILL E COONS - 1957	"Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum".
JANDA - 1960	"Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo"
TANNENBAUM, WESCHLER E MASSARIK - 1961	"Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos"
JACOBS - 1970	"Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada".
STOGDILL- 1974	"Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação".
KATZ E KAHN - 1978	"Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização".

Fonte: Bergamini (1994)

De modo geral, a literatura converge para a ideia de que liderança não se restringe a um cargo ou posição hierárquica, mas deve ser entendida como um processo interativo e relacional de influência. Burns (1978) compreende a liderança como um processo de mobilização de pessoas em torno de objetivos e valores compartilhados, baseado em relações de influência mútua. Bass (1990) amplia essa perspectiva ao enfatizar que líderes eficazes inspiram e motivam colaboradores, desenvolvendo relações de confiança que aumentam o desempenho coletivo.

Autores clássicos e contemporâneos também relacionam liderança ao desenvolvimento humano. Maxwell (2008) defende que o verdadeiro líder é aquele que desenvolve talentos e competências coletivas, enquanto Fiorelli (2004) ressalta que, além do conhecimento técnico, são necessárias competências socioemocionais como paciência, empatia e respeito.

Por outro lado, outros autores enfatizam o caráter situacional e contingencial da liderança. Yukl (2013) argumenta que toda organização depende da capacidade de influência exercida por determinados membros para alcançar objetivos, enquanto Stogdill (1948) lembra que desde a década de 1930 a Psicologia Organizacional vem investigando os traços que distinguem líderes eficazes. Barracho (2012) reforça que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, mas sim abordagens mais ou menos adequadas conforme o contexto.

Portanto, observa-se que a liderança é um fenômeno multifacetado e em constante evolução, que combina elementos comportamentais, relacionais e situacionais. Mais do que um papel formal, trata-se de um processo interativo de influência e mobilização coletiva, no qual líderes orientam seus liderados a empreender esforços em direção a metas específicas, ao mesmo tempo em que promovem transformações sociais e organizacionais (BASS, 1990; GOLEMAN, 2000).

2.1.1 Evolução histórica da liderança

A compreensão da liderança passou por diferentes fases ao longo do tempo, refletindo os avanços das ciências sociais e da gestão. Inicialmente, predominava a Teoria do Grande Homem, defendida por Thomas Carlyle no século XIX, que associava a liderança a indivíduos excepcionais, dotados de carisma, coragem e inteligência inata (BASS, 1990). Essa abordagem foi posteriormente criticada por seu caráter determinista e por negligenciar fatores contextuais.

No início do século XX, surgiu a Teoria dos Traços, que buscava identificar atributos físicos, intelectuais e de personalidade que distinguiam líderes eficazes. Stogdill (1948), por exemplo, apontava autoconfiança, sociabilidade e integridade como traços recorrentes. Ainda assim, a teoria foi considerada limitada por não contemplar as interações entre líder, equipe e ambiente.

A partir da década de 1930, o foco deslocou-se para o comportamento dos líderes. Kurt Lewin (1939) propôs três estilos básicos: autocrático, democrático e *laissez-faire*. Sua pesquisa demonstrou que o estilo democrático tende a gerar maior satisfação e

produtividade, enquanto o autocrático pode ser eficaz em situações de crise, mas tende a provocar insatisfação em contextos colaborativos.

Nas décadas de 1960 e 1970, surgiram as Teorias Contingenciais e Situacionais, que trouxeram maior sofisticação à análise. Fiedler (1967) propôs que a eficácia depende da interação entre estilo do líder e grau de controle da situação. Hersey e Blanchard (1969), por sua vez, afirmaram que a conduta do líder deve variar de acordo com o nível de maturidade (competência e comprometimento) dos liderados. Outro avanço importante foi a Teoria da Troca Líder-Membro (LMX), que destacou a relevância da qualidade das relações interpessoais: quanto mais baseadas em confiança e respeito, maior o engajamento e desempenho dos subordinados (DANSEREAU *et al.*, 1975).

Nas décadas de 1970 e 1980, James Burns (1978) e Bernard Bass (1990) distinguiram entre liderança transacional, baseada em trocas, recompensas e punições, e liderança transformacional, caracterizada pela capacidade de inspirar, motivar e desenvolver seguidores. Enquanto a primeira se mostra útil em contextos estruturados e de curto prazo, a segunda está associada à inovação, comprometimento e satisfação organizacional.

No final do século XX, Daniel Goleman (1995; 2000) incorporou a dimensão da inteligência emocional à liderança, demonstrando que a habilidade de reconhecer e gerenciar emoções próprias e alheias é fundamental para a resolução de conflitos, engajamento e integração de equipes.

Mais recentemente, emergiram as chamadas teorias integrativas e a liderança 4.0, associadas às transformações da Indústria 4.0 (SCHWAB, 2016). Essas abordagens destacam que a liderança deve ser compreendida como um processo dinâmico e sistêmico, que integra fatores individuais, culturais e tecnológicos (YUKL, 2013). Nesse sentido, líderes contemporâneos precisam ser ágeis e digitais, capazes de atuar em redes globais, estimular inovação contínua e lidar com equipes multiculturais e multigeracionais, exigindo, além de competências técnicas, competências emocionais e interculturais fundamentais para atender às expectativas das novas gerações no mercado de trabalho (YUKL, 2013; GOLEMAN, 2000).

Assim, observa-se que a evolução do conceito de liderança não seguiu uma linha linear de substituição, mas de acúmulo e integração. Teorias clássicas ainda oferecem

fundamentos úteis, mas precisam ser reinterpretadas diante da complexidade atual, especialmente em contextos de comércio internacional e gestão de equipes diversas, onde coexistem digitalização, multiculturalidade e diferentes gerações no ambiente organizacional.

2.1.2 Estilos de liderança

A literatura evidencia que os estilos de liderança variam conforme as características do líder, do grupo e do contexto organizacional. Diferentes teorias foram desenvolvidas para compreender como líderes influenciam seus liderados e promovem o alcance de metas, além de favorecer a integração e motivação de equipes heterogêneas. Para organizações com equipes multigeracionais, compreender e aplicar adequadamente os diferentes estilos de liderança é essencial para aumentar engajamento, reduzir conflitos e alinhar objetivos individuais e coletivos (BASS, 1990; GOLEMAN, 2000).

Abaixo se pode observar de forma mais detalhada, quais são os principais estilos de liderança evidenciados na literatura:

Liderança Autocrática

A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização do poder decisório e pela imposição unilateral de diretrizes por parte do líder. Lewin (1939) e Bass (1990) ressaltam que, em situações críticas, tal abordagem pode revelar-se funcional, sobretudo em contextos que demandam agilidade e padronização de procedimentos. Bass (1990) reconhece que, em situações de alta pressão e urgência operacional, estilos mais diretivos podem ser eficazes, desde que acompanhados de clareza de objetivos e comunicação eficiente com a equipe. Todavia, esse estilo tende a comprometer o engajamento e a criatividade de colaboradores pertencentes às gerações mais jovens, como Millennials e Geração Z, os quais demonstram preferência por modelos de gestão participativos e horizontais.

Liderança Democrática

A liderança democrática pauta-se pela valorização da participação dos colaboradores no processo decisório. Para Hersey e Blanchard (1969), esse estilo fortalece o senso de pertencimento e a responsabilidade coletiva, promovendo maior alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Bass (1990) evidencia que, ao estimular a colaboração, esse modelo contribui para ambientes de trabalho mais inovadores.

Liderança *Laissez-Faire*

O estilo *laissez-faire*, por sua vez, caracteriza-se pela concessão de elevada autonomia às equipes, com mínima intervenção do líder. Bass (1990) observa que, em grupos altamente especializados e autogerenciáveis, essa abordagem pode favorecer a inovação e a proatividade. Entretanto, em contextos competitivos e heterogêneos, a ausência de direcionamento pode gerar dispersão de esforços e comprometer a consecução de resultados estratégicos, o que reforça a perspectiva das teorias contingenciais de Fiedler (1967) e da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969), segundo as quais a eficácia do estilo de liderança depende do grau de adequação às condições específicas do ambiente e à maturidade dos liderados.

Liderança Transacional

A liderança transacional fundamenta-se em relações de troca entre líder e liderados, nas quais o desempenho é condicionado a recompensas ou sanções (BURNS, 1978; BASS, 1990). Esse modelo mostra-se pertinente em contextos estruturados, de curto prazo, em que a previsibilidade e o cumprimento de normas constituem prioridade. No entanto, em ambientes organizacionais que abrigam múltiplas gerações, a ênfase exclusiva em resultados pode desconsiderar aspectos motivacionais e de reconhecimento, essenciais à retenção de talentos e ao fortalecimento do engajamento (BASS, 1990; LANCASTER; STILLMAN, 2002).

Liderança Transformacional

Em contraposição à lógica transacional, a liderança transformacional concentra-se na inspiração e motivação dos colaboradores, estimulando o desenvolvimento de suas potencialidades (BURNS, 1978; BASS, 1990). Esse estilo destaca o papel do líder como catalisador de talentos, capaz de promover cooperação, engajamento e comprometimento organizacional (BASS; AVOLIO, 1994). Ao integrar valores coletivos e estimular a inovação, a liderança transformacional mostra-se especialmente relevante em equipes multigeracionais, pois permite a valorização simultânea da experiência acumulada e da disposição para mudança (AVOLIO; BASS, 2002).

Liderança Situacional

A liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1969), pressupõe a adaptação do estilo de liderança às condições de maturidade, competência e engajamento dos colaboradores. Yukl (2013) observa que a flexibilidade situacional é essencial em ambientes organizacionais complexos, uma vez que permite o ajuste das práticas de gestão a perfis heterogêneos. Em equipes multigeracionais, tal abordagem favorece a redução de conflitos e o aproveitamento equilibrado das potencialidades de cada geração, garantindo maior eficiência em contextos caracterizados pela diversidade etária (HERSEY; BLANCHARD, 1969; YUKL, 2013).

Liderança Carismática

A liderança carismática tem origem no conceito de autoridade carismática desenvolvido por Weber (1947), segundo o qual a legitimidade da influência decorre da percepção de qualidades extraordinárias atribuídas ao líder por seus seguidores. Goleman (2000) destaca que esse estilo pode gerar alto grau de engajamento emocional entre os liderados, embora apresente o risco de dependência excessiva da figura do gestor. Brown (2019) amplia essa perspectiva ao enfatizar que a vulnerabilidade

consciente fortalece a cultura organizacional e consolida relações de confiança, potencializando o impacto do líder sobre o grupo.

Liderança Emocional

A liderança emocional, conforme definida por Goleman (2000), privilegia a gestão das emoções no ambiente de trabalho, incluindo tanto a autorregulação do líder quanto a empatia para com seus colaboradores, favorecendo a comunicação e a cooperação entre os membros da equipe.

Liderança 4.0

A liderança 4.0 emerge como resposta às transformações digitais da Indústria 4.0. Schwab (2016) argumenta que esse modelo exige líderes dotados de competências digitais, capacidade de adaptação ágil e sensibilidade cultural para atuar em contextos globais e multiculturais. Yukl (2013) complementa que líderes contemporâneos precisam combinar flexibilidade comportamental com visão estratégica, elementos indispensáveis para liderar equipes multigeracionais e digitais, promovendo inovação contínua e engajamento sustentável em contextos globais.

Abaixo se pode observar o quadro 1, que exemplifica melhor os conceitos, principais autores e sua aplicabilidade em equipes multigeracionais:

Quadro 1 - Exemplificação dos conceitos de liderança

(Continua)

Estilo de Liderança	Conceito	Principais Autores	Aplicabilidade em Equipes Multigeracionais
Autocrática	Controle centralizado e decisões unilaterais	LEWIN, 1939; BASS, 1990;	Útil em situações de crise, mas pode gerar resistência e desmotivação em equipes diversas

(Conclusão)

Estilo de Liderança	Conceito	Principais Autores	Aplicabilidade em Equipes Multigeracionais
Democrática	Participação e consulta da equipe nas decisões	LEWIN, 1939; HERSEY; BLANCHARD, 1969; BASS, 1990	Promove engajamento, colaboração e valorização das diferentes gerações
<i>Laissez-Faire</i>	Autonomia ampla da equipe, intervenção mínima do líder	LEWIN, 1939; BASS, 1990	Adequada para equipes maduras; risco de falta de direcionamento em grupos heterogêneos
Transacional	Baseada em recompensas e punições para cumprimento de metas	BURNS, 1978; BASS, 1990	Eficaz em ambientes estruturados e de curto prazo; limitada na motivação emocional de equipes multigeracionais
Transformacional	Inspira, motiva e desenvolve pessoalmente os liderados	BASS, 1990; BURNS, 1978	Integra diferentes gerações, promove inovação e engajamento
Situacional	Adaptação do estilo ao nível de maturidade, competência e comprometimento da equipe	HERSEY; BLANCHARD, 1969; YUKL, 2013	Essencial para lidar com perfis variados e demandas específicas
Carismática	Influência centrada no magnetismo pessoal do líder	WEBER, 1947; GOLEMAN, 2000; BROWN, 2019	Mobiliza seguidores, fortalece confiança; risco de dependência do líder
Emocional	Gestão das emoções próprias e alheias	GOLEMAN, 2000; BROWN, 2019	Favorece integração, engajamento e resolução de conflitos em equipes heterogêneas
Liderança 4.0	Liderança ágil, digital e inovadora em contextos tecnológicos e multiculturais	SCHWAB, 2016; YUKL, 2013	Essencial para liderar equipes globais, multigeracionais e digitais

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O quadro apresentado sistematiza os principais estilos de liderança discutidos pela literatura, evidenciando suas características centrais, autores de referência e respectivas aplicações em equipes multigeracionais. A síntese demonstra que cada estilo de liderança apresenta potencialidades e limitações que variam conforme o contexto organizacional e a composição etária das equipes. Enquanto modelos mais tradicionais, como a liderança autocrática e transacional, podem se mostrar adequados em cenários de alta pressão e estruturas rígidas, estilos participativos e flexíveis, como a liderança democrática, situacional e transformacional, revelam maior compatibilidade com equipes compostas por diferentes gerações, pois favorecem integração, engajamento e valorização da diversidade. Além disso, abordagens contemporâneas, como a liderança emocional e a liderança 4.0, emergem como respostas às demandas atuais de gestão, nas quais a empatia, a adaptabilidade digital e a inovação constituem diferenciais estratégicos para empresas globalizadas. Assim, o quadro não apenas sintetiza a teoria, mas também estabelece um elo direto com a problemática central deste estudo, ao evidenciar que a eficácia do estilo de liderança depende da sua adequação às especificidades das equipes multigeracionais.

2.1.3 Liderança em equipes multigeracionais

Em equipes multigeracionais, a eficácia da liderança está intimamente ligada à capacidade de adaptação e à habilidade de gerenciar conflitos geracionais de forma proativa. Os estilos transformacional e situacional destacam-se nesse contexto, pois incentivam a motivação intrínseca, o desenvolvimento individual e a colaboração entre membros de diferentes faixas etárias, criando ambientes inclusivos e de alto desempenho (BASS, 1990; HERSEY; BLANCHARD, 1969). O líder transformacional, ao inspirar visão e propósito, consegue engajar tanto membros experientes quanto mais jovens (BURNS, 1978; BASS, 1990), enquanto a abordagem situacional permite ajustar o nível de direção e apoio de acordo com a maturidade, competência e motivação de cada colaborador, facilitando a resolução de conflitos e a tomada de decisão compartilhada (HERSEY; BLANCHARD, 1969; YUKL, 2013).

A inteligência emocional emerge como uma competência essencial nesse cenário. Goleman (2000) argumenta que líderes emocionalmente inteligentes reconhecem e gerenciam suas próprias emoções e as de seus colaboradores, aumentando a empatia, reduzindo rupturas de comunicação e promovendo engajamento. Essa habilidade é particularmente relevante para lidar com conflitos intergeracionais, que frequentemente envolvem diferenças de valores, estilos de comunicação e percepções sobre autoridade.

Estudos internacionais corroboram a eficácia da liderança distribuída ou compartilhada, especialmente em equipes globalizadas e culturalmente diversas. Pearce e Conger (2003) mostram que, quando a responsabilidade de liderança é compartilhada, o gerenciamento de conflitos cognitivos (relacionados a ideias e abordagens divergentes) torna-se mais eficaz, estimulando inovação e soluções criativas. Nesse modelo, a diversidade etária é vista como recurso estratégico, potencializando o capital humano coletivo e promovendo o aprendizado organizacional contínuo.

Assim, líderes que combinam estilos transformacionais, situacionais e emocionalmente inteligentes conseguem articular diferentes perspectivas, promover engajamento e mitigar conflitos intergeracionais, impactando positivamente indicadores de produtividade, retenção de talentos e inovação.

A eficácia da liderança em contextos internacionalizados é amplamente influenciada pela capacidade de compreender diferenças culturais (HOFSTEDE, 2001) e de desenvolver competências interculturais que permitam a integração de perspectivas diversas (DEARDORFF, 2006). Essas dimensões são particularmente relevantes em empresas exportadoras, onde a diversidade geracional e cultural constitui simultaneamente desafio e recurso estratégico. Além das abordagens clássicas sobre estilos e práticas de liderança, estudos recentes têm aprofundado a compreensão sobre o papel da autopercepção e da liderança informal como fenômenos emergentes nas organizações contemporâneas. Essa nova perspectiva busca compreender como os indivíduos, independentemente de cargos formais, assumem papéis de influência e de mediação de conflitos em contextos marcados pela diversidade e transformação. Nesse sentido, os próximos tópicos apresentam uma análise ampliada sobre a autopercepção do líder e a gestão de conflitos em contextos de mudança e pluralidade geracional.

2.1.4 A autopercepção do ser líder

Neck e Houghton (2006) definem autoliderança como o processo pelo qual o indivíduo se motiva e regula seus próprios comportamentos para alcançar metas, influenciando a si mesmo por meio de estratégias cognitivas e comportamentais. Aplicada ao campo da liderança, essa capacidade de autoconhecimento e autorregulação constitui a base para o reconhecimento do próprio potencial de influência, a compreensão de como as ações afetam os outros e a reflexão sobre a própria identidade enquanto líder (GOLEMAN, 2000; AVOLIO; GARDNER, 2005).

A estrutura do trabalho e das organizações vem passando por uma profunda transformação, esse novo cenário é impulsionado por fatores como o aumento da escolarização (OECD, 2021), as mudanças nos valores sociais e o progressivo achatamento das estruturas hierárquicas tradicionais (YAMMARINO *et al.*, 2012). Tais transformações criam condições que exigem uma reconfiguração das relações de poder e influência (LEINO, 2022). Nesse contexto, os colaboradores tornam-se mais independentes e participativos, assumindo comportamentos típicos de liderança em suas áreas de atuação (DONDI *et al.*, 2021).

Conforme Manz (1986) e Neck e Houghton (2006), a autoliderança é o processo pelo qual o indivíduo se motiva, define metas e regula suas ações para alcançar resultados, servindo de base para a autopercepção e o exercício ético da influência. Goleman (2000) associa essa consciência à inteligência emocional, e Leino (2022) observa que ela constitui um dos fundamentos para a emergência da liderança informal, exercida sem autoridade formal. Assim, ser líder vai além de ocupar um cargo — é reconhecer em si o potencial de influenciar positivamente o grupo, assumir responsabilidade pelo próprio comportamento e agir com propósito e empatia.

A liderança informal (LI) surge como um elemento essencial nesse novo panorama. Ela é definida como o exercício de influência e tomada de iniciativa por indivíduos que não ocupam posições formais de poder (LEINO, 2022). A LI manifesta-se em redes de colaboração, em equipes autogerenciadas e em situações onde a adaptabilidade e a comunicação são cruciais (WILSON, 2022). Sua presença contribui

para reduzir a rigidez hierárquica e favorecer ambientes organizacionais mais ágeis, inovadores e participativos (YAMMARINO *et al.*, 2012; DENIS *et al.*, 2012).

A autopercepção de liderança não é apenas uma característica individual, mas um processo cognitivo e emocional que envolve autoconhecimento, reflexão e consciência do impacto pessoal (GOLEMAN, 1995). Líderes com alto grau de autoconsciência compreendem melhor seus valores e emoções, demonstrando coerência e autenticidade em suas ações, consciência essencial para o desenvolvimento da liderança autêntica, fundamentada na integridade, empatia e consistência entre discurso e prática (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Além disso, o autoconhecimento é um processo social e relacional, construído na interação com os outros. Cooley (1902) introduziu o conceito de self do espelho refletido, segundo o qual o indivíduo forma sua autoimagem a partir das percepções que acredita que os outros têm dele. Aplicado à liderança, esse conceito indica que a identidade de líder é moldada continuamente pelo reconhecimento e pela validação social (NEBO, 2022). Avolio e Gardner (2005) sustentam que a percepção positiva do grupo reforça a confiança e a autoeficácia do líder, consolidando sua legitimidade. Assim, a liderança é compreendida como um processo intersubjetivo e dinâmico, sustentado pela confiança mútua e pelo *feedback* social (PESCOSOLIDO, 2002).

O desenvolvimento da autoliderança requer práticas intencionais de autorreflexão e *feedback* contínuo. Pesquisas recentes demonstram que a autopercepção de liderança pode ser aprimorada por meio de estratégias de autoliderança, autorregulação e instrumentos de *feedback* 360°, que alinham a visão interna do indivíduo à percepção dos outros (NECK; HOUGHTON, 2006; STEWART; COURTRIGHT; MANZ, 2019). Essas práticas fortalecem o aprendizado social e emocional, promovendo a coerência entre o "eu que lidera" e o "eu que é percebido".

Dessa forma, a percepção do ser líder constitui um processo de construção individual e contínuo que integra aspectos pessoais, emocionais e sociais. Ela orienta o indivíduo a compreender o significado de sua influência, favorece comportamentos éticos e colaborativos e prepara o indivíduo para a liderança formal e compartilhada em ambientes multigeracionais e complexos.

2.2 DIVERSIDADE GERACIONAL

O mercado de trabalho contemporâneo caracteriza-se pela coexistência de múltiplas gerações, cada uma com valores, expectativas e estilos de comunicação distintos, o que impacta diretamente a dinâmica organizacional e os desafios da gestão de equipes (LANCASTER; STILLMAN, 2002; ZEMKE *et al.*, 2000). No contexto brasileiro, essa diversidade etária configura-se como um fator crítico para promover a inovação, a manutenção de talentos e a competitividade organizacional, devendo ser gerida com elevada capacidade de adaptação e inteligência emocional por parte das lideranças (GOLEMAN, 2000).

A gestão eficaz de equipes multigeracionais implica considerar as singularidades de cada geração, suas motivações, formas de comunicação e demandas, bem como exercer uma liderança flexível que estimule a inclusão, o diálogo intergeracional e o aproveitamento das complementaridades entre os colaboradores. A liderança emocional pode desempenhar papel estratégico ao criar um ambiente propício para a cooperação e a mitigação de conflitos, elementos fundamentais para a produtividade e a sustentabilidade organizacional (GOLEMAN, 2000). Nesse sentido, investir no desenvolvimento de competências que valorizem a empatia, a escuta ativa e a gestão das diferenças representa um diferencial competitivo crucial para organizações que desejam prosperar em um mercado cada vez mais complexo e diversificado.

As organizações atuais abrigam diferentes gerações, cada qual com características, valores e expectativas específicas que influenciam a dinâmica do ambiente de trabalho (LANCASTER; STILLMAN, 2002; ZEMKE *et al.*, 2000). Entre as principais gerações presentes, destacam-se:

- a) Baby Boomers (1946–1964): tendem a valorizar a lealdade organizacional, respeito à hierarquia e busca por estabilidade. São reconhecidos pelo elevado comprometimento e vasta experiência, atuando como detentores e transmissores do conhecimento acumulado para as gerações subsequentes (ZEMKE *et al.*, 2000).
- b) Geração X (1965–1980): são frequentemente associados à busca de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, valorização da autonomia e foco no

desenvolvimento contínuo. Demonstram pragmatismo e adaptabilidade, exercendo frequentemente o papel de ponte entre as gerações mais antigas e as mais jovens (ZEMKE *et al.*, 2000; LANCASTER; STILLMAN, 2002).

- c) Millennials ou Geração Y (1981–1996): são frequentemente descritos na literatura como profissionais que valorizam o domínio tecnológico, a busca por propósito, flexibilidade, inovação e *feedback* constante. São orientados a resultados, engajamento e aprendizado contínuo, constituindo importante força de renovação cultural nas organizações contemporâneas (SEEMILLER; GRACE, 2016).
- d) Geração Z (1997–2012): nativos digitais, tendem a demonstrar maior familiaridade com tecnologias digitais e priorizam autonomia, rapidez decisória e ambientes inclusivos e diversificados. Valorizam ética, impacto social e oportunidades aceleradas de desenvolvimento profissional (SEEMILLER; GRACE, 2016).

Esse mosaico geracional impõe à liderança o desafio de compreender e alinhar expectativas, estilos comunicacionais e concepções de sucesso, a fim de fomentar coesão, engajamento e desempenho em equipes multigeracionais (LANCASTER; STILLMAN, 2002; ZEMKE *et al.*, 2000).

2.2.1 Diferenças entre as gerações

As gerações que coexistem no mercado de trabalho atual apresentam diferenças significativas em valores, atitudes e comportamentos profissionais, o que impacta diretamente a gestão de equipes multigeracionais. Os Baby Boomers (1946–1964) valorizam estabilidade, lealdade à empresa e respeito à hierarquia, sendo motivados por reconhecimento formal e progressão de carreira (ZEMKE *et al.*, 2000). A Geração X (1965–1980) privilegia equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia e oportunidades de aprendizado contínuo, apresentando maior adaptabilidade a mudanças e capacidade de mediação entre gerações mais antigas e mais jovens (ZEMKE *et al.*, 2000; LANCASTER; STILLMAN, 2002). Os Millennials ou Geração Y (1981–1996) buscam propósito, inovação, flexibilidade e *feedback* constante, valorizando ambientes colaborativos e desafiadores, com alto domínio tecnológico (LANCASTER; STILLMAN, 2002). Por fim, a Geração Z (1997–2012) é caracterizada pela conectividade digital,

autonomia, rapidez na tomada de decisão e preocupação com diversidade, ética e impacto social, buscando ambientes de trabalho inclusivos e que ofereçam aprendizado contínuo (SEEMILLER; GRACE, 2016). Essas diferenças influenciam diretamente a comunicação, a percepção de autoridade, o engajamento e os estilos de trabalho, exigindo líderes capazes de compreender e alinhar expectativas diversas para maximizar a eficácia das equipes.

2.3 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

O conflito é uma característica inerente às organizações e surge sempre que existem diferenças de interesses, valores, percepções ou objetivos entre indivíduos ou grupos (RAHIM, 2001; ROBBINS, 2005). Em equipes multigeracionais, essas divergências podem ser intensificadas pela coexistência de profissionais com experiências, expectativas e estilos de trabalho distintos. As tensões geradas não são necessariamente prejudiciais; quando adequadamente gerenciadas, podem se transformar em oportunidades para inovação, aprendizado organizacional e melhoria de processos (JEHN, 1995; THOMAS; KILMANN, 1974).

A crescente diversidade etária no mercado de trabalho requer que líderes desenvolvam competências específicas para diagnosticar, mediar e transformar conflitos. Isso envolve não apenas habilidades de comunicação e inteligência emocional, mas também a capacidade de compreender os valores e motivações de cada geração, integrando diferentes perspectivas em prol de objetivos comuns (GOLEMAN, 2000; LANCASTER; STILLMAN, 2002; ZEMKE et al., 2000)

Compreender os diferentes tipos de conflito, suas causas e as estratégias adequadas de gestão constitui um fator essencial para a preservação de um clima organizacional saudável, para o fortalecimento da colaboração entre equipes e para a eficácia no alcance de resultados. Nesse sentido, o presente capítulo propõe uma análise aprofundada dos conceitos, causas, tipologias e formas de gestão de conflitos, conforme abaixo:

2.3.1 Tipos de conflito

A literatura distingue diferentes tipos de conflito que podem ocorrer em organizações:

- a) Conflito de Tarefa: relacionado a diferenças na interpretação de informações, objetivos ou estratégias. Embora possa gerar tensão, quando bem conduzido, estimula debate produtivo e inovação (JEHN, 1995).
- b) Conflito de Relacionamento: surge de incompatibilidades interpessoais, falta de comunicação ou diferenças de personalidade. Esse tipo tende a ser mais prejudicial e requer mediação e intervenção direta da liderança (RAHIM, 2001).
- c) Conflito de Processo: envolve desacordos sobre métodos, responsabilidades ou alocação de recursos, sendo comum em projetos complexos ou equipes intergeracionais (JEHN, 1995; RAHIM, 2001).
- d) Conflito Intergeracional: específico de equipes multigeracionais, resulta de divergências nos valores, percepções de autoridade, estilos de trabalho e expectativas de sucesso (ZEMKE et al., 2000; LANCASTER; STILLMAN, 2002).

A identificação correta do tipo de conflito é crucial para que a intervenção seja adequada, evitando impactos negativos no clima organizacional e promovendo oportunidades de aprendizado.

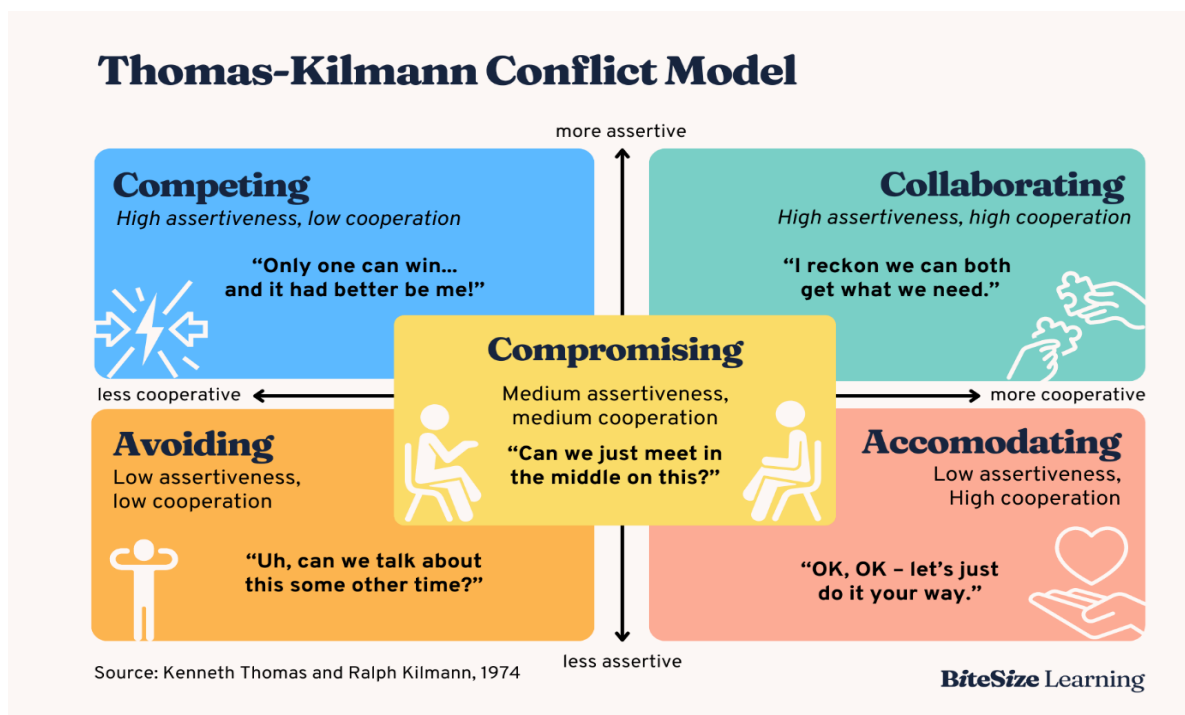
2.3.2 Estilos de gestão de conflitos

A gestão eficaz de conflitos em ambientes organizacionais exige que os líderes identifiquem o tipo de conflito e a melhor abordagem para resolvê-lo, considerando a natureza da equipe, o contexto da organização e as gerações envolvidas. Entre os modelos mais influentes da literatura estão o de Thomas e Kilmann (1974) e o de Rahim (1983, 2001), que apresentam abordagens complementares para a resolução de conflitos.

O modelo de Thomas-Kilmann classifica os estilos de gestão de conflitos com base na combinação de assertividade e cooperação, identificando cinco principais:

- a) Competição (alta assertividade, baixa cooperação) — prioriza os interesses próprios em detrimento dos demais. Adequado para decisões urgentes ou críticas, mas pode gerar tensão em equipes multigeracionais.
- b) Colaboração (alta assertividade, alta cooperação) — busca soluções que atendam a todos, promovendo inovação e integração de perspectivas. É particularmente eficaz em conflitos de tarefa e intergeracionais.
- c) Compromisso (moderada assertividade e cooperação) — envolve concessões mútuas para alcançar soluções temporárias ou satisfatórias para todas as partes.
- d) Acomodação (baixa assertividade, alta cooperação) — ceder aos interesses do outro, útil para preservar relacionamentos ou quando a questão é de menor relevância.
- e) Evitação (baixa assertividade e cooperação) — adiar ou ignorar o conflito, indicado quando a situação não é crítica ou ainda precisa de mais informações para decisão (THOMAS; KILMANN, 1974).

Figura 2 - Thomas-Kilmann Conflict Model



Fonte: Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (1974)

De forma semelhante, Rahim (2001) propõe cinco estilos que também se baseiam em níveis de assertividade e cooperação, mas enfatizam a flexibilidade na escolha da estratégia de acordo com a situação e os objetivos organizacionais:

- a) Integração — equivalente à colaboração de Thomas-Kilmann; foca na solução ganha-ganha, aproveitando a diversidade de ideias para gerar inovação.
- b) Compromisso — busca uma solução intermediária, reconhecendo parcialmente os interesses de todas as partes.
- c) Acomodação — ceder aos interesses do outro para preservar harmonia e relacionamento.
- d) Evitação — evitar ou adiar a confrontação, útil para conflitos de baixo impacto ou quando a intervenção precoce não seria produtiva.
- e) Competição — defender os próprios interesses, similar ao estilo de Thomas-Kilmann, mas com atenção às consequências para o clima organizacional e o engajamento da equipe.

A principal diferença entre os modelos é que Rahim (2001) atribui maior ênfase ao contexto organizacional e à cultura da equipe, sugerindo que a escolha do estilo não é apenas uma questão de personalidade do líder, mas uma decisão estratégica. Já Thomas-Kilmann (1974) fornece uma matriz clara para diagnóstico rápido, sendo amplamente utilizada em treinamentos de liderança.

Em equipes multigeracionais, a escolha do estilo de gestão de conflitos deve considerar as diferenças de valores, estilos comunicacionais e expectativas de cada geração (ZEMKE et al., 2000; LANCASTER; STILLMAN, 2002), exigindo líderes com flexibilidade situacional e inteligência emocional para mediar essas divergências de forma construtiva. Por exemplo, conflitos de tarefa envolvendo Millennials e Geração Z tendem a se beneficiar de estilos colaborativos ou integrativos, enquanto conflitos envolvendo Baby Boomers podem demandar maior diplomacia ou compromisso.

Portanto, líderes eficazes precisam ser flexíveis e capazes de alternar entre estilos, promovendo soluções construtivas que integrem diferentes perspectivas e fortaleçam o engajamento e a coesão da equipe. Essa abordagem contribui para a inovação, a retenção de talentos e o desempenho organizacional, uma vez que equipes

que resolvem conflitos de forma colaborativa desenvolvem maior coesão e capacidade criativa (THOMAS; KILMANN, 1974; RAHIM, 2001).

2.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Para melhor apresentar os temas retratados no referencial teórico, o Quadro 2 traz uma síntese da fundamentação teórica, juntamente com os autores e seus enfoques.

Quadro 2 - Resumo da fundamentação teórica

(Continua)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR(ES)
Liderança	Conceito geral de liderança	A liderança é compreendida como um processo relacional e interativo de influência, no qual o líder orienta e motiva pessoas em direção a objetivos comuns, promovendo engajamento, confiança e desenvolvimento coletivo.	Bass (1990); Goleman (2000); Northouse (2021)
	Evolução histórica da liderança	O conceito evoluiu de abordagens centradas em traços e comportamentos individuais para modelos situacionais, transformacionais, emocionais e digitais, adequados à complexidade contemporânea.	Lewin (1939); Burns (1978); Yukl (2013); Bergamini (1994)
	Estilos de liderança	A literatura identifica estilos autocrático, democrático, <i>laissez-faire</i> , transacional, transformacional, situacional, emocional e 4.0, com efeitos distintos sobre a motivação e o clima das equipes.	Hersey e Blanchard (1969); Bass (1990); Goleman (2000); Schwab (2016)

(Conclusão)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR(ES)
Autopercepção de Liderança	Autoconhecimento e influência pessoal	A autopercepção de liderança envolve reconhecer o próprio potencial de influência, refletir sobre comportamentos e compreender o impacto das ações nas relações interpessoais.	Neck e Houghton (2006); Goleman (2000); Avolio e Gardner (2005); Leino (2022)
Equipes Multigeracionais	Diversidade etária e intergeracionalidade	A coexistência de diferentes gerações nas equipes demanda flexibilidade, empatia e estratégias de liderança adaptativas, capazes de promover integração e aprendizado mútuo.	Lancaster e Stillman (2002)
	Características das gerações	As gerações diferem quanto a valores, expectativas e estilos de comunicação.	Seemiller e Grace (2016); Zemke <i>et al.</i> (2000)
Gestão de Conflitos	Tipos de conflito organizacional	Os conflitos podem envolver principalmente tarefas, relacionamentos ou processos. Quando bem administrados, tornam-se oportunidades de inovação, aprendizado e fortalecimento das relações de trabalho.	Robbins (2005); Rahim (2001); Jehn (1995)
	Estilos de gestão de conflitos	A gestão de conflitos abrange abordagens como competição, colaboração, compromisso, acomodação e evitação, adotadas conforme o contexto e as partes envolvidas.	Thomas e Kilmann (1974); Rahim (1983, 2001)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 83), o método científico consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido e auxiliando o pesquisador na tomada de decisões. Assim, este capítulo descreve o procedimento metodológico adotado para a realização da pesquisa, detalhando sua natureza, nível, estratégias, participantes, procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO

De acordo com Köche (2011, p. 144), a metodologia tem por finalidade esclarecer a forma de abordagem e análise do problema, explicitando os procedimentos, técnicas e instrumentos utilizados para a coleta e tratamento dos dados. Partindo dessa concepção, o presente estudo foi delineado com base em abordagem quantitativa, de nível exploratório e descritivo, e conduzido por meio da estratégia *survey*, utilizando um questionário estruturado como instrumento principal de coleta de dados.

3.1.1 Natureza

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza quantitativa, pois busca mensurar e analisar as percepções dos estudantes do curso de Comércio Internacional acerca da liderança, da gestão de conflitos e das relações multigeracionais. Para Fonseca (2002, p.20), a principal contribuição da abordagem quantitativa é a possibilidade de transformar informações em indicadores numéricos, o que facilita a análise objetiva das percepções e o reconhecimento de tendências gerais dentro de um grupo. Conforme Ghünter (2006), a definição do método deve levar em conta a natureza do fenômeno investigado, sendo a pesquisa quantitativa indicada quando se busca resultados empíricos, práticos e verificáveis, obtidos a partir de instrumentos padronizados. Já Gerhardt e Silveira (2009, p.33, apud Polit *et al.*, 2004, p.201) ressaltam que a pesquisa quantitativa tem raízes no pensamento lógico e dedutivo, apoiando-se na

mensuração precisa das variáveis e na sistematização dos dados para fundamentar as conclusões. De acordo com Gil (2019), o enfoque quantitativo possibilita a obtenção de dados mensuráveis, permitindo identificar padrões e correlações entre variáveis.

No contexto deste estudo, a escolha pelo método quantitativo se justifica por permitir a quantificação das percepções individuais sobre estilos de liderança e estratégias de gestão de conflitos, possibilitando interpretar as respostas de maneira estruturada e comparativa. Assim, a abordagem quantitativa foi adotada por oferecer maior rigor analítico, padronização e confiabilidade na avaliação dos resultados, garantindo coerência com os objetivos propostos.

3.1.2 Níveis

O estudo qualifica-se como descritivo, uma vez que o objetivo principal é identificar e descrever as percepções dos estudantes em relação aos estilos de liderança, às práticas de gestão de conflitos e às interações entre diferentes gerações. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva procura observar, registrar e analisar fatos ou fenômenos sem interferência do pesquisador, permitindo a caracterização detalhada de uma realidade específica. Marconi e Lakatos (2017) complementam que esse tipo de pesquisa busca apresentar com precisão as características de determinado grupo, descrevendo atitudes, valores e comportamentos com base em dados obtidos de forma sistemática.

3.1.3 Estratégias

As estratégias utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa *survey*. De acordo com Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica baseia-se em material já elaborado, como livros, artigos científicos, dissertações e relatórios, servindo de fundamentação teórica para a análise dos dados empíricos. Segundo Gil (1999, p. 55), a pesquisa *survey* consiste na interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados para posterior tratamento estatístico. De acordo com Babbie (2011), o método *survey* é amplamente utilizado nas

ciências sociais por permitir a obtenção de informações de maneira padronizada, eficiente e comparável, favorecendo a análise estatística dos resultados. Essa técnica possibilita que um número significativo de respondentes expresse suas percepções sobre determinado tema, permitindo generalizações e inferências a partir dos dados coletados.

Diante disso, o referencial teórico deste trabalho foi construído a partir de estudos clássicos e contemporâneos sobre liderança, autopercepção e gestão de conflitos em equipes multigeracionais, no que tange à aplicação do questionário, o presente estudo adotará um questionário estruturado em escala Likert de cinco pontos, permitindo quantificar o grau de concordância dos participantes com diferentes afirmações relacionadas aos temas investigados. Segundo Likert (1932), esse tipo de escala parte do princípio de que as atitudes são mensuráveis indiretamente, por meio de respostas graduadas a afirmações. Malhotra (2012) e Gil (2019) explicam que a escala Likert é apropriada em pesquisas descritivas e surveys, pois transforma opiniões qualitativas em dados quantitativos, mantendo a simplicidade na aplicação e a confiabilidade na análise.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

De acordo com Patino e Ferreira (2018), a definição dos participantes de uma pesquisa deve considerar as características que melhor representam o fenômeno investigado, de modo a garantir a relevância e a coerência dos resultados. Nesse sentido, os participantes deste estudo foram estudantes regularmente matriculados no Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul (UCS), abrangendo os campi de Caxias do Sul e Bento Gonçalves. A escolha dessa população justifica-se pelo fato de que o curso é ofertado em ambos os campi, os quais se situam em regiões reconhecidas pelo dinamismo econômico e pela forte inserção no comércio exterior, especialmente no setor exportador da Serra Gaúcha.

A população total do curso, no momento da pesquisa (dados de dezembro de 2025), era composta por 281 estudantes matriculados nos dois campi. A amostra foi não probabilística e sim por conveniência, composta por estudantes que aceitaram participar

voluntariamente da pesquisa, resultando em 51 respondentes, o que representa aproximadamente 18,5% da população total. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a amostragem não probabilística é adequada quando o pesquisador seleciona participantes com base em critérios de relevância e acessibilidade, buscando representatividade em relação ao grupo estudado. Essa opção mostrou-se coerente com o propósito do presente trabalho, que buscou compreender as percepções e atitudes dos estudantes quanto à sua autopercepção como líderes, seus estilos de liderança e suas práticas de gestão de conflitos em contextos multigeracionais.

A participação foi voluntária e anônima, respeitando os princípios éticos que regem a pesquisa com seres humanos. A amostra obtida mostrou-se diversificada em termos de faixa etária, semestre em curso e vivência profissional, refletindo diferentes perfis e experiências presentes nas turmas de Comércio Internacional da UCS, conforme detalhado na análise do perfil dos respondentes apresentada no Capítulo 4.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado via Google Forms, composto por perguntas fechadas com emprego de escala do tipo Likert e questões de ranking. O formulário foi disponibilizado por meio de um link nos canais institucionais e grupos de comunicação do Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, nos campi de Caxias do Sul e Bento Gonçalves. De acordo com Likert (1932) e Malhotra (2012), a escala Likert é apropriada em pesquisas descritivas e *surveys*, pois transforma opiniões qualitativas em dados quantitativos, mantendo a simplicidade na aplicação e a confiabilidade na análise estatística. Nemoto e Beglar (2014) destacam que entre as principais vantagens desse método estão a coleta rápida de dados de muitos participantes, a alta confiabilidade na estimativa de percepções individuais e a integração eficaz com diferentes procedimentos analíticos. Joshi *et al.* (2014) complementam que a escala Likert é usada para medir percepções

sobre uma variável latente, representada por múltiplos itens no questionário que, somados, geram uma pontuação composta, refletindo a dimensão investigada de forma mais consistente. As perguntas de múltipla escolha, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 206), são perguntas fechadas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto. Além disso, a técnica da escolha múltipla é facilmente tabulável e proporciona uma exploração em profundidade tão aprofundada quanto as perguntas abertas. Já as questões de ranking solicitam que o respondente ordene um conjunto de opções segundo algum critério, como grau de identificação, frequência ou importância, possibilitando a hierarquização das preferências e a comparação relativa entre os elementos avaliados.

A aplicação foi realizada por meio do Google Forms, que, em concordância com Mota (2019), oferece praticidade e agilidade na coleta de dados, com acesso remoto e organização automática dos resultados em gráficos e planilhas, o que facilita a análise. Segundo Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2004), o uso da internet para aplicação de questionários oferece vantagens como rapidez na coleta, redução de custos, dispensando a etapa de digitação e possibilitando o acompanhamento da evolução da pesquisa em tempo real.

O questionário foi elaborado com vistas ao atingimento dos objetivos, geral e específicos desta investigação, e principalmente tendo como base instrumentos consolidados na literatura. Para o bloco de estilos de liderança, tomaram-se como referência o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (BASS; AVOLIO, 1992) e a *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ) (NECK; HOUGHTON, 2006), com adaptação das assertivas ao contexto e ao público do estudo. Para o bloco de gestão de conflitos, o instrumento baseou-se no modelo de Thomas-Kilmann (THOMAS; KILMANN, 1974) e no *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (ROCI-II) (RAHIM, 2001), preservando os cinco estilos de gestão de conflitos: colaboração, compromisso, competição, acomodação e evitação, e adaptando as questões ao formato de ranking e escala Likert de cinco pontos.

O Quadro 3 relaciona cada bloco do questionário ao objetivo específico correspondente e ao instrumento de referência utilizado, possibilitando compreender, de

forma organizada e sistemática, a estrutura do instrumento de coleta adotado neste estudo.

Quadro 3 - Instrumento de coleta de dados e sua relação com os objetivos específicos

(Continua)

Objetivo Específico	Bloco	Tipo de Questão	Itens / Assertivas	Base Teórica
Caracterizar o perfil dos respondentes	Bloco 1 — Perfil	Múltipla escolha	Faixa etária; campus; semestre; experiência profissional e de liderança; mentalidade predominante	—
Identificar os estilos de liderança percebidos como mais próximos do comportamento dos estudantes	Bloco 2 — Estilos de liderança	Ranking (1 a 4) + Escala Likert (1 a 5) + Múltipla escolha	Ranking de estilos (transformativo, democrático, autocrático, situacional); assertivas sobre práticas de liderança; autopercepção de posicionamento em grupo	MLQ (Bass; Avolio, 1990); RSLQ (Neck; Houghton, 2006)

(Conclusão)

Objetivo Específico	Bloco	Tipo de Questão	Itens / Assertivas	Base Teórica
Investigar as percepções sobre equipes multigeracionais e os fatores que impactam sua dinâmica	Bloco 3 — Equipes multigeracionais	Escala Likert (1 a 5) + Ranking (1 a 5) + Múltipla escolha	Assertivas sobre diversidade etária, comunicação, inovação e estereótipos; ranking de fatores de impacto; percepção geral sobre multigeracionalidade	Lancaster e Stillman (2002); Zemke <i>et al.</i> (2000)

Identificar as estratégias de gestão de conflitos mais recorrentes entre os estudantes	Bloco 4 — Gestão de conflitos	Ranking (1 a 5) + Escala Likert (1 a 5) + Múltipla escolha	Ranking de estilos de conflito (colaboração, compromisso, competição, acomodação, evitação); assertivas sobre práticas de resolução; estratégia habitual em situações de conflito	Thomas e Kilmann (1974); Rahim (2001)
--	-------------------------------	--	---	---------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O formulário foi organizado em quatro blocos temáticos. O primeiro bloco reuniu informações sobre o perfil pessoal e acadêmico dos respondentes, contemplando variáveis como faixa etária, campus, semestre em curso, experiência profissional, experiência com liderança e mentalidade predominante em ambientes de estudo ou trabalho.

O segundo bloco foi dedicado à investigação dos estilos de liderança, composto por questões de ranking, escala Likert e múltipla escolha. As questões de ranking solicitavam que os respondentes ordenassem, de 1 a 4, os estilos de liderança conforme a proximidade com seu comportamento habitual: transformacional, democrático, autocrático e situacional. As assertivas em escala Likert abordavam práticas específicas como motivação por propósito, escuta ativa, adaptabilidade situacional, reconhecimento da equipe, centralização em urgências, estímulo ao desenvolvimento e consideração do clima emocional. A questão de múltipla escolha permitia que o respondente identificasse, entre descrições comportamentais, as que melhor representavam seu posicionamento habitual em grupos.

O terceiro bloco abordou as percepções sobre equipes multigeracionais, também estruturado em escala Likert, ranking e múltipla escolha. As assertivas investigavam aspectos como a abertura à diversidade etária, o reconhecimento de desafios comunicacionais, o potencial de inovação da diversidade geracional e os efeitos de estereótipos relacionados à idade. O ranking solicitava a ordenação de cinco fatores que impactam a dinâmica de equipes multigeracionais: diferenças na forma de comunicação, diferenças de experiência profissional, diferenças de valores e expectativas, diferenças na abertura à inovação e criatividade, e estereótipos relacionados à idade.

O quarto bloco foi dedicado à gestão de conflitos, estruturado com questões de ranking, escala Likert e múltipla escolha. O ranking propunha a ordenação dos cinco estilos do modelo Thomas-Kilmann: colaboração, compromisso, competição, acomodação e evitação, conforme a proximidade com o comportamento habitual do respondente. As assertivas em escala Likert exploravam práticas como a busca pela compreensão do ponto de vista alheio, a preferência pelo diálogo aberto, a negociação de meio-termo, a defesa de posicionamentos próprios e a tendência a evitar conflitos considerados irrelevantes. A questão de múltipla escolha investigava a estratégia habitualmente adotada em situações de conflito em grupo.

3.3.1 Pré-teste

Anteriormente à coleta de dados, foi realizado um pré-teste no período de 09 a 13 de abril de 2026, com cinco participantes selecionados por conveniência. O grupo foi composto por dois estudantes em fase intermediária do curso, dois estudantes concluintes com previsão de formatura ao final do semestre vigente (julho de 2026) e uma professora do curso. A diversidade de perfis acadêmicos foi intencional, pois permitiu identificar eventuais dificuldades de interpretação do instrumento em diferentes estágios de formação, tornando o processo de validação mais representativo do público-alvo da pesquisa.

O objetivo dessa etapa foi verificar a clareza das assertivas, a sequência lógica proposta, a adequação do formato de ranking e escala Likert ao público estudantil e o tempo médio de resposta, a fim de identificar possíveis dificuldades de interpretação antes da aplicação definitiva do instrumento. Com base nos retornos obtidos, foram realizados os seguintes ajustes:

- a) nas questões de ranking, foram inseridas instruções explícitas informando que cada número deveria ser selecionado uma única vez, com limitação técnica de uma resposta por coluna e obrigatoriedade de resposta por linha, a fim de garantir a validade das ordenações;
- b) o termo *mindset*, utilizado em uma das questões, foi substituído por sua tradução para o português "mentalidade", com vistas a assegurar a

compreensão por respondentes com menor familiaridade com termos em língua inglesa;

O tempo médio de resposta estimado pelos participantes do pré-teste foi de aproximadamente cinco minutos, o que foi considerado adequado ao perfil e à disponibilidade dos respondentes.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados representa a etapa em que o pesquisador transforma as informações coletadas em conhecimento organizado, interpretando-as com base nos objetivos e no referencial teórico (VERGARA, 2009). De acordo com Lakatos e Marconi (2017), este processo envolve a ordenação, o tratamento e a interpretação das informações de modo a possibilitar a compreensão do fenômeno estudado.

No presente estudo, os dados obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas e submetidos à análise estatística descritiva, que, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem como finalidade sintetizar um conjunto de informações numéricas, descrevendo-as por meio de medidas de frequência e de tendência central. Esse tipo de análise é indicado em pesquisas de abordagem quantitativa, pois permite representar os resultados de maneira objetiva e acessível, sem manipulação ou interferência do pesquisador.

Conforme Babbie (2001), a estatística descritiva é fundamental em estudos *survey*, pois possibilita resumir grandes volumes de dados e identificar padrões gerais de respostas entre diferentes grupos. Assim, no contexto desta pesquisa, essa abordagem permitiu identificar padrões nas percepções dos estudantes sobre liderança, autopercepção e gestão de conflitos em contextos multigeracionais, estabelecendo conexões entre os achados empíricos e os conceitos abordados no referencial teórico, conforme orienta Gil (2019).

Os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos, seguidos de interpretação e discussão à luz do referencial teórico. O Quadro 4 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

Quadro 4 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos

Delineamento			Participantes	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia	Estudantes do curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul (UCS), dos campi de Caxias do Sul e Bento Gonçalves.	Aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas com base no referencial teórico, por meio de formulário eletrônico (Google Forms).	Análise estatística descritiva e possível relação entre as variáveis (liderança, gestão de conflitos e gerações). Resultados apresentados em tabelas e gráficos, interpretados com base no referencial teórico.
Quantitativa	Descritiva	<i>Survey</i> (Enquete)			

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

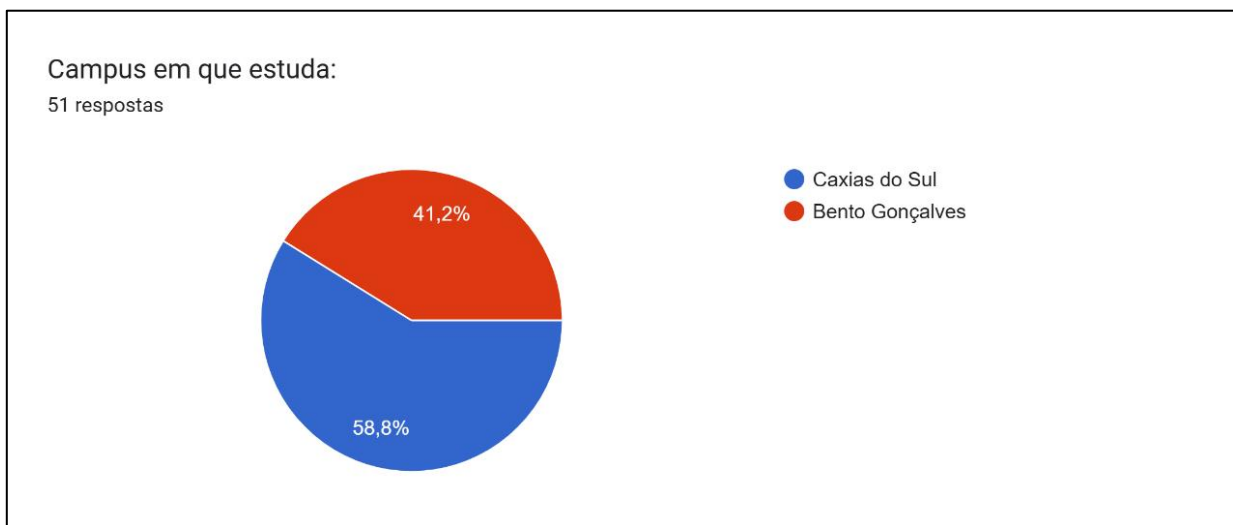
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário estruturado. Tais resultados decorrem das respostas obtidas junto aos 51 estudantes do Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, nos campi de Caxias do Sul e Bento Gonçalves. A análise está organizada em conformidade com os objetivos específicos propostos para o estudo, articulando os achados empíricos ao referencial teórico desenvolvido no Capítulo 2. O capítulo está estruturado em quatro seções: perfil dos respondentes; autopercepção e estilos de liderança; percepções sobre equipes multigeracionais; e estratégias de gestão de conflitos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra foi composta por 51 estudantes regularmente matriculados no Curso de Comércio Internacional da UCS, distribuídos entre os campi de Caxias do Sul (58,8%; n=30) e Bento Gonçalves (41,2%; n=21). O curso conta atualmente com 281 estudantes matriculados nos dois campi, de modo que a amostra representa aproximadamente 18,15% da população total.

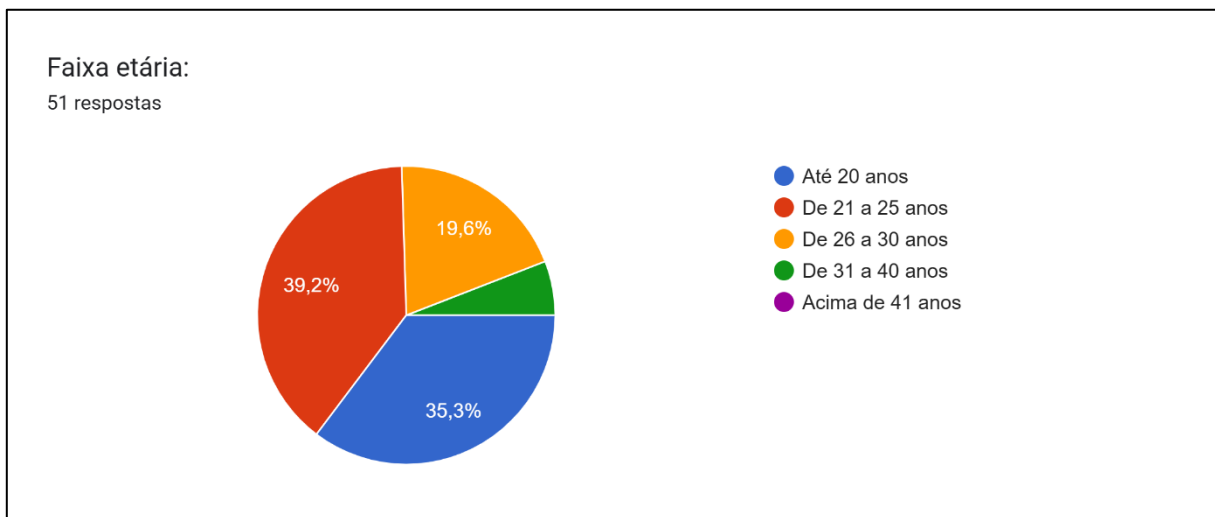
Figura 3 - Campus em que estuda



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Em relação à faixa etária, predominaram estudantes entre 21 e 25 anos (39,2%) e até 20 anos (35,3%), o que indica uma amostra majoritariamente composta pela Geração Z. Os respondentes entre 26 e 30 anos representaram 19,6% da amostra, enquanto os estudantes entre 31 e 40 anos corresponderam a 5,9%. Esse perfil etário é coerente com a realidade do ensino superior brasileiro e confirma que a população investigada se enquadra, predominantemente, nas gerações Z e Millennial, conforme caracterizadas por Seemiller e Grace (2016) e Zemke et al. (2000), gerações marcadas pela valorização da autonomia, da tecnologia e da aprendizagem contínua.

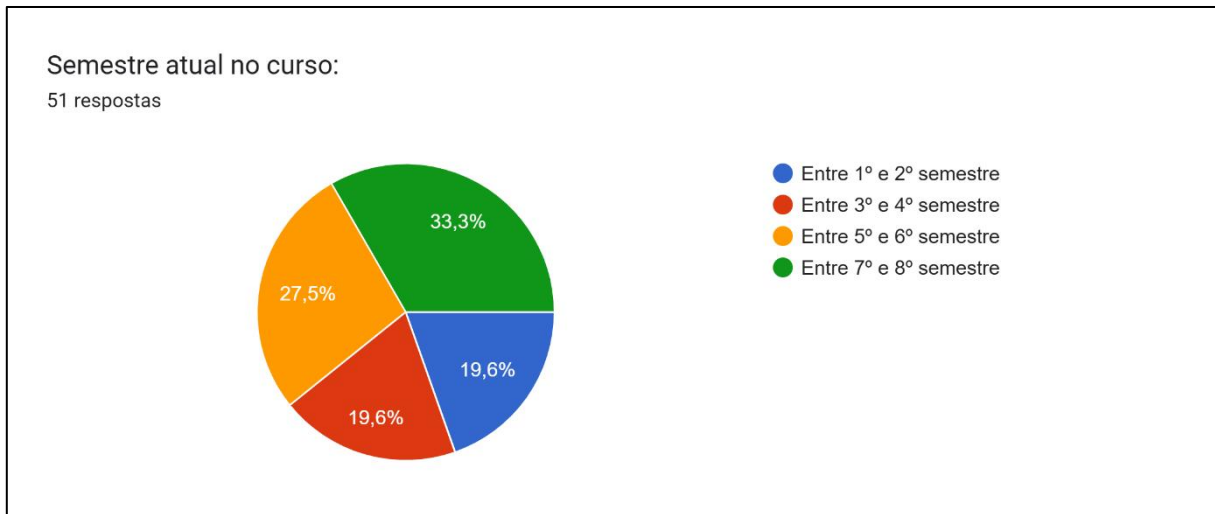
Figura 4 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Quanto à distribuição por semestre, verificou-se que 33,3% dos respondentes estavam cursando entre o 7º e o 8º semestres, 27,5% entre o 5º e o 6º, com 19,6% dos respondentes entre o 1º e o 2º semestres e outros 19,6% entre o 3º e o 4º semestres. Ao unir as faixas do segundo ciclo do curso, percebe-se que aproximadamente 60% dos respondentes já ultrapassaram a metade da graduação, estando mais próximos da conclusão do curso. A presença de estudantes em diferentes estágios de formação contribuiu para a diversidade de perspectivas captadas pelo instrumento.

Figura 5 - Semestre do curso



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere à experiência profissional, 84,3% dos respondentes declararam trabalhar atualmente e 11,8% afirmaram já ter trabalhado anteriormente, totalizando 96,1% com alguma vivência no mercado de trabalho. Como a questão permitia a seleção de apenas uma resposta, os respondentes que atualmente trabalham e também possuem experiência anterior foram orientados a marcar a opção correspondente à situação mais recente.

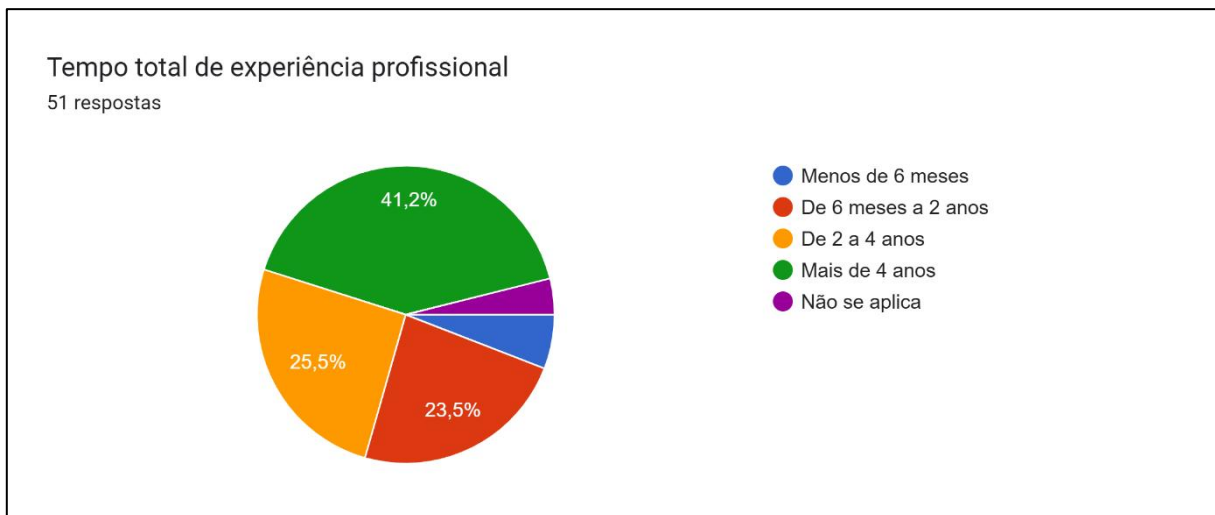
Figura 6 - Experiência profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Desses, 41,2% relataram ter mais de quatro anos de experiência profissional, 25,5% entre dois e quatro anos e 23,5% entre seis meses e dois anos. Esse dado é relevante para a interpretação dos resultados, pois indica que as percepções sobre liderança e gestão de conflitos não se restringem ao ambiente acadêmico, mas estão alinhadas também em experiências reais de trabalho.

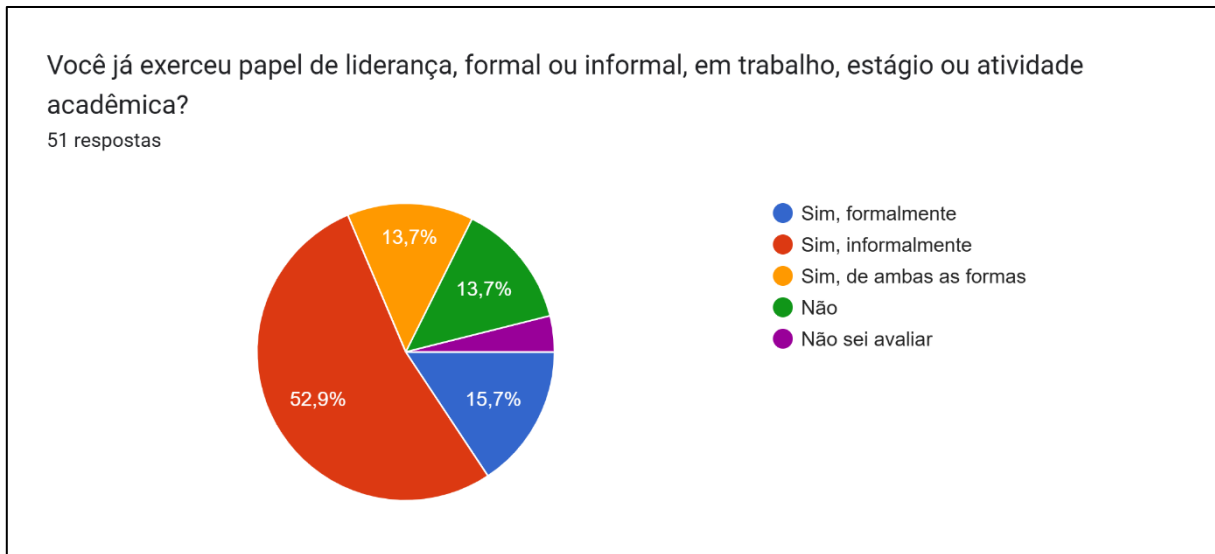
Figura 7 - Tempo de experiência profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Quanto à experiência com liderança, 82,3% dos respondentes afirmaram já ter exercido algum papel de liderança, destes, 52,9% de forma informal, 15,7% formalmente e 13,7% em ambas as modalidades. Apenas 13,7% declararam nunca ter exercido tal papel, e 3,9% não souberam avaliar.

Figura 8 - Já exerceu liderança?

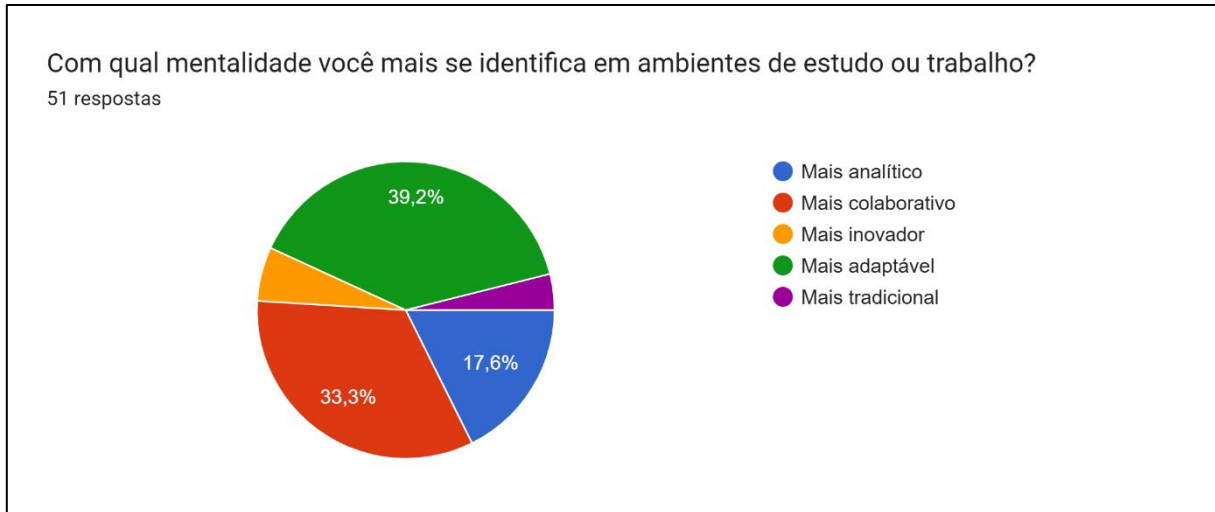


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse resultado reforça a pertinência do estudo, pois indica que a maior parte da amostra possui referências práticas de liderança a partir das quais fundamenta suas autopercepções, conforme defendido por Neck e Houghton (2006) ao afirmarem que a autoliderança se desenvolve a partir de experiências concretas de influência e responsabilidade.

Por fim, ao serem questionados sobre a mentalidade predominante em ambientes de estudo ou trabalho, 38,5% dos respondentes se identificaram como mais adaptáveis, 34,6% como mais colaborativos, 17,3% como mais analíticos, 5,8% como mais inovadores e 3,8% como mais tradicionais. Essa questão foi incluída no bloco de perfil com caráter de validação, com o objetivo de compreender como os estudantes se autopercebem antes de serem submetidos às questões específicas sobre estilos de liderança, permitindo uma comparação entre a autopercepção inicial e os resultados obtidos ao longo do instrumento.

Figura 9 - Mentalidade



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A predominância das mentalidades adaptável e colaborativa já antecipa, em linhas gerais, uma tendência de identificação com perfis de liderança mais flexíveis e orientados ao coletivo, como a liderança situacional e a democrática, que emergiram como os mais recorrentes na amostra, conforme será discutido na seção seguinte.

4.2 AUTOPERCEPÇÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA

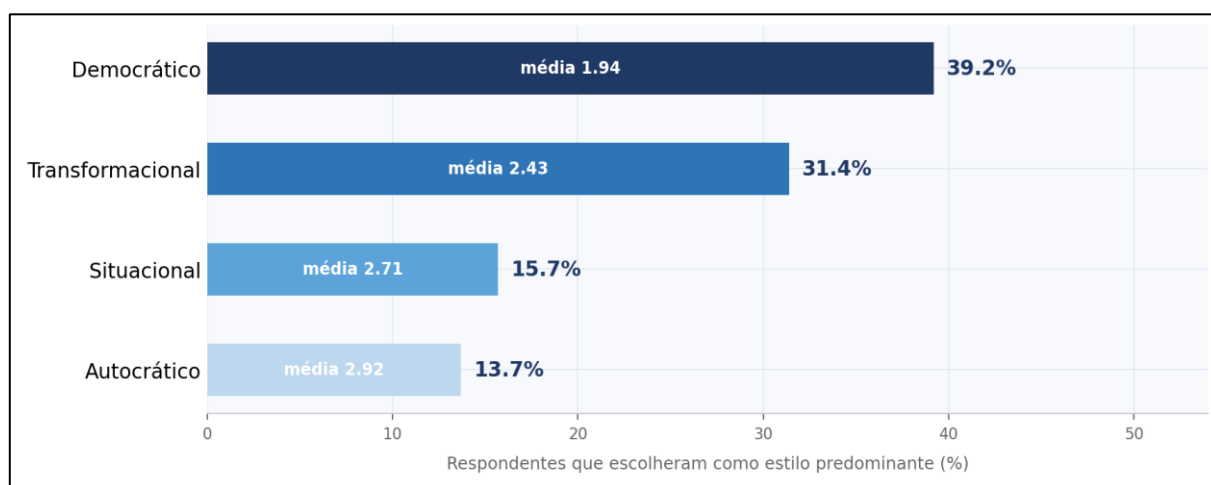
Esta seção apresenta os resultados relativos à autopercepção dos estudantes sobre seus estilos de liderança e práticas de liderança, organizados em dois blocos: os estilos predominantes identificados por meio de ranking e os comportamentos aprofundados pelas afirmações em escala Likert.

4.2.1 Estilos de liderança predominantes

Para investigar os estilos de liderança percebidos como mais próximos do comportamento dos respondentes, o instrumento utilizou duas abordagens complementares: um ranking de quatro estilos (transformacional, democrático, autocrático e situacional) e afirmações em escala Likert relacionadas a práticas específicas de liderança.

No ranking, os respondentes foram solicitados a ordenar os estilos, do mais próximo (nível 1) ao menos próximo (nível 4) de seu comportamento habitual. Conforme ilustrado na Figura 10, o estilo democrático obteve a menor média (1,94), indicando maior proximidade percebida, sendo escolhido como estilo predominante por 20 respondentes (39,2%). Em segundo lugar, o estilo transformacional registrou média de 2,43 e foi indicado como predominante por 16 respondentes (31,4%). O estilo situacional apresentou média de 2,71, sendo escolhido em primeiro lugar por 8 respondentes (15,7%). O estilo autocrático, com média de 2,92, foi o menos identificado como comportamento habitual, escolhido em primeiro lugar por apenas 7 respondentes (13,7%).

Figura 10 - Estilos de liderança escolhidos como mais próximos do comportamento habitual

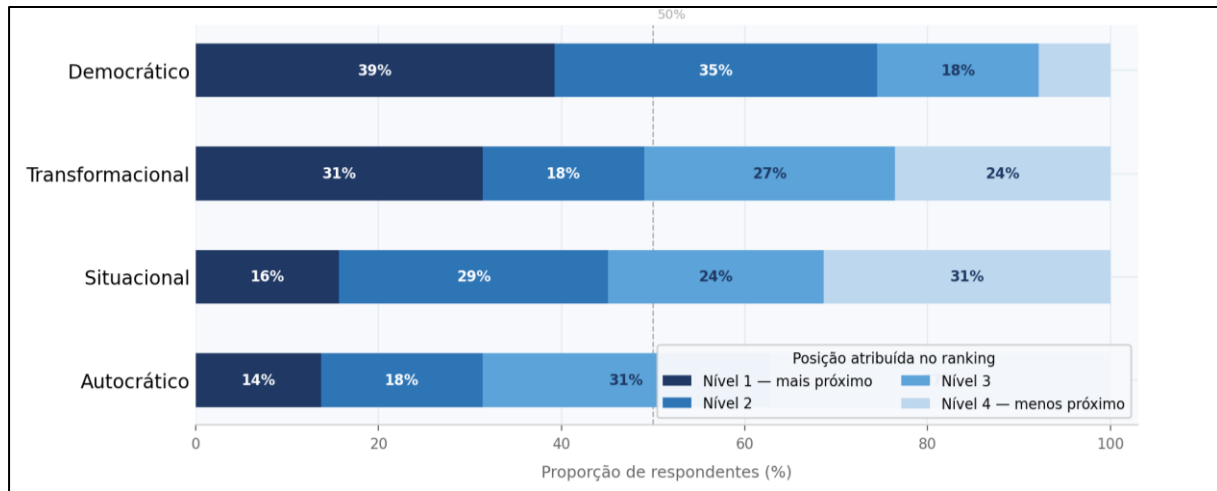


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: menores médias indicam maior proximidade com o comportamento (escala 1-4).

A Figura 11 apresenta a distribuição completa do ranking, evidenciando como cada estilo foi posicionado ao longo de toda a escala. Observa-se que o estilo democrático concentrou a maior parte das indicações nos níveis 1 e 2, enquanto o autocrático acumulou predominantemente nos níveis 3 e 4, reforçando a consistência da rejeição a esse estilo entre os respondentes.

Figura 11 - Distribuição completa do ranking de estilos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

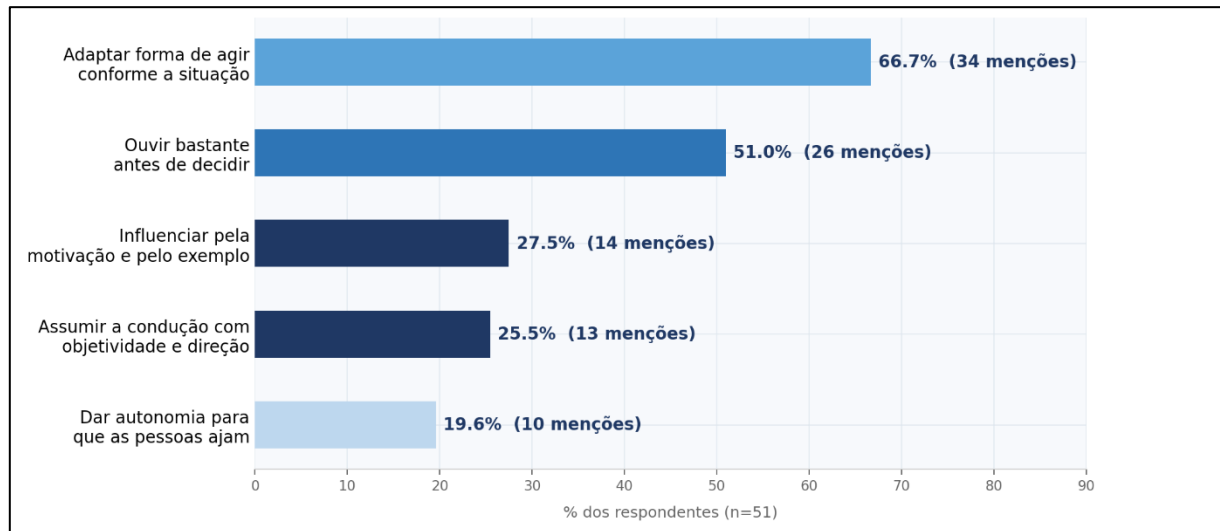
Nota: cada respondente ordenou os quatro estilos de 1 (mais próximo) a 4 (menos próximo), sem repetir posições.

Esses resultados indicam que os estudantes de Comércio Internacional da UCS se percebem, predominantemente, como líderes democráticos e transformacionais, estilos que, conforme Bass (1990) e Hersey e Blanchard (1969), caracterizam-se pela valorização da participação coletiva, da escuta ativa e do desenvolvimento das pessoas. Esse achado é coerente com o perfil geracional da amostra: Millennials e Geração Z, os quais demonstram reconhecida preferência por modelos de gestão participativos e horizontais, em detrimento de estruturas hierárquicas rígidas (SEEMILLER; GRACE, 2016).

Complementarmente, ao serem questionados sobre como costumam se posicionar em grupos (questão de múltipla escolha, com até duas respostas), os resultados estão apresentados na Figura 12. A opção mais frequente foi "adaptar minha forma de agir conforme a situação", indicada por 34 respondentes (66,7%), seguida de "ouvir bastante antes de decidir" (26 respondentes; 51,0%), "influenciar pela motivação e pelo exemplo" (14 respondentes; 27,5%) e "assumir a condução com mais objetividade e direção" (13 respondentes; 25,5%). A predominância das duas primeiras opções reforça a convergência entre a autopercepção declarada e os estilos democrático e situacional. Ao mesmo tempo, revela uma tensão interna relevante: mesmo se identificando predominantemente com o estilo democrático no ranking, parcela significativa dos

estudantes também reconhece em si traços de liderança situacional e transformacional, sugerindo um perfil plural e adaptativo, o que está em linha com o que Yukl (2013) descreve como flexibilidade situacional, competência essencial em ambientes organizacionais complexos e multigeracionais.

Figura 12 - Autopercepção de posicionamento em grupos



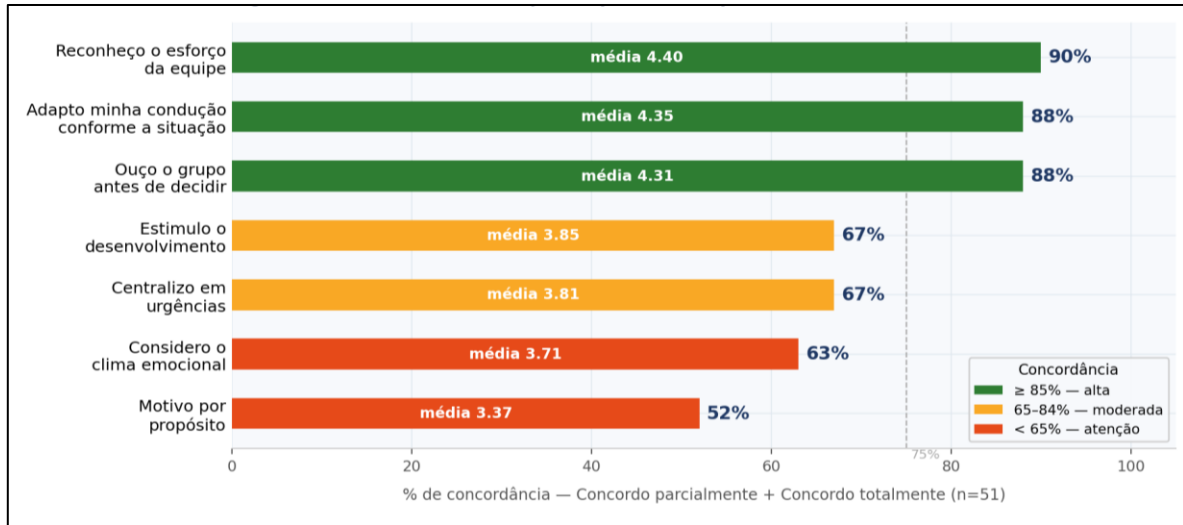
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: percentuais somam mais de 100% pois cada respondente poderia indicar até duas alternativas.

4.2.2 Práticas de liderança em escala Likert

As afirmações em escala Likert aprofundaram a análise das práticas de liderança autopercebidas. Os resultados estão sintetizados na Figura 13.

Figura 13 - Práticas de liderança autopercebida: médias e percentuais de concordância



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: escala Likert de 5 pontos. CP = concordo parcialmente. CT = concordo totalmente

Para a interpretação dos resultados, os percentuais de concordância foram calculados pela soma das respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, e foram classificados em três faixas: alta concordância, correspondente a percentuais iguais ou superiores a 85%; concordância moderada, entre 65% e 84%; e faixa de atenção, para percentuais inferiores a 65%. Essa classificação, representada pelas cores verde, laranja e vermelho na legenda do gráfico, orientou a leitura e a discussão dos dados apresentados a seguir.

A afirmação com maior média e maior percentual de concordância foi "Reconheço o esforço e a contribuição das pessoas da equipe" (média 4,40; 90% de concordância), seguida de "Adapto minha forma de conduzir conforme a situação" (média 4,35; 88%) e "Antes de decidir, costumo ouvir a opinião do grupo" (média 4,31; 88%). Esses três itens com maior adesão remetem diretamente às práticas centrais dos estilos democrático e situacional, concordando com os achados do ranking e alinhando-se ao que Hersey e Blanchard (1969) e Yukl (2013) descrevem como elementos fundamentais da liderança adaptativa: reconhecimento, escuta e flexibilidade situacional.

A afirmação com menor concordância foi "Costumo motivar as pessoas por meio de propósito e direcionamento" (média 3,37; 52%), que é um dos traços centrais da liderança transformacional segundo Burns (1978) e Bass (1990). Esse resultado é

relevante, pois, embora 30,8% dos respondentes tenham classificado o estilo transformacional como o mais próximo de seu comportamento no ranking, menos da metade concorda que efetivamente motiva pelo propósito. Essa divergência pode indicar que a identificação com o estilo transformacional é mais aspiracional do que comportamental, ou que os estudantes associam a liderança transformacional a outros atributos, como visão de futuro e inspiração, que não foram diretamente capturados por esse item específico.

O item "Em situações de urgência, tendo a centralizar mais as decisões" obteve média de 3,81 e 67% de concordância. Ainda que o estilo autocrático tenha sido o menos identificado no ranking geral, esse resultado indica que, diante de pressão ou urgência, uma parcela relevante dos respondentes reconhece em si a tendência à centralização decisória, o que é consistente com o que Bass (1990) e Falconi (2010) descrevem como a funcionalidade situacional do estilo autocrático em contextos de alta demanda.

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE EQUIPES MULTIGERACIONAIS

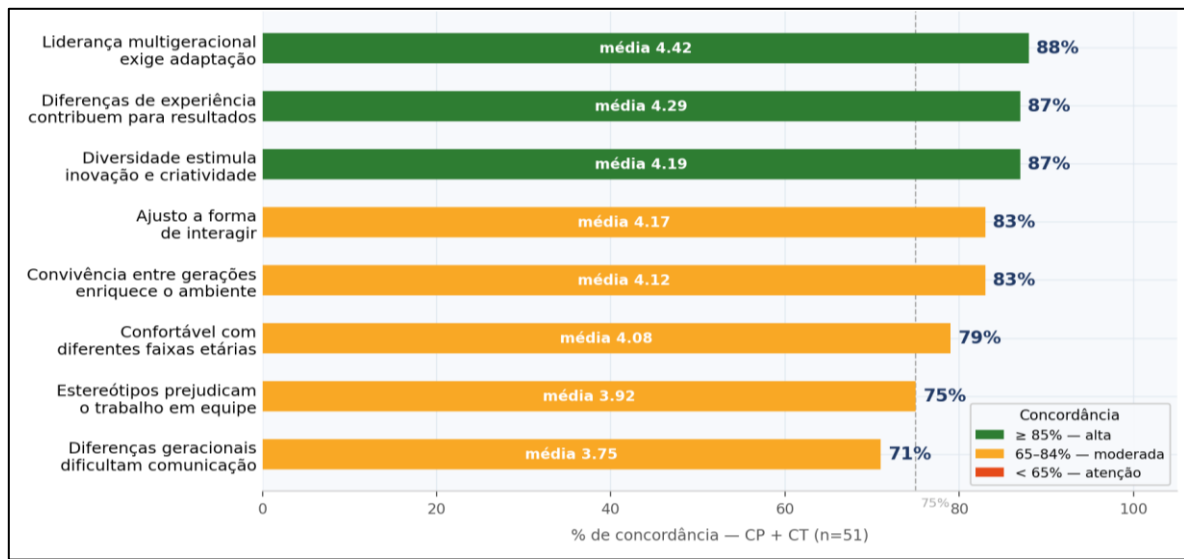
Esta seção expõe os resultados referentes às percepções dos respondentes sobre a convivência e a dinâmica em equipes compostas por diferentes gerações, abordando tanto a abertura à diversidade etária quanto os fatores considerados mais impactantes nesse contexto.

4.3.1 Abertura à diversidade etária e percepção geral

Os resultados do bloco sobre equipes multigeracionais revelaram uma postura predominantemente positiva e aberta à diversidade etária entre os respondentes. A afirmação com maior média foi "Liderar equipes com diferentes gerações exige adaptação na forma de comunicação" (média 4,42; 88% de concordância), seguida de "Diferenças de experiência entre pessoas da equipe podem contribuir para melhores resultados" (média 4,29; 87%) e "A diversidade de idades e mentalidades pode estimular inovação e criatividade" (média 4,19; 87%). Esses três itens de maior adesão convergem para uma leitura positiva da diversidade geracional como ativo organizacional,

perspectiva alinhada ao que Lancaster e Stillman (2002), Zemke et al. (2000) e Pearce e Conger (2003) apontam sobre os benefícios da diversidade geracional e da liderança compartilhada.

Figura 14 - Percepções sobre equipes multigeracionais: percentuais de concordância



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: escala Likert de 5 pontos. CP = concordo parcialmente. CT = concordo totalmente

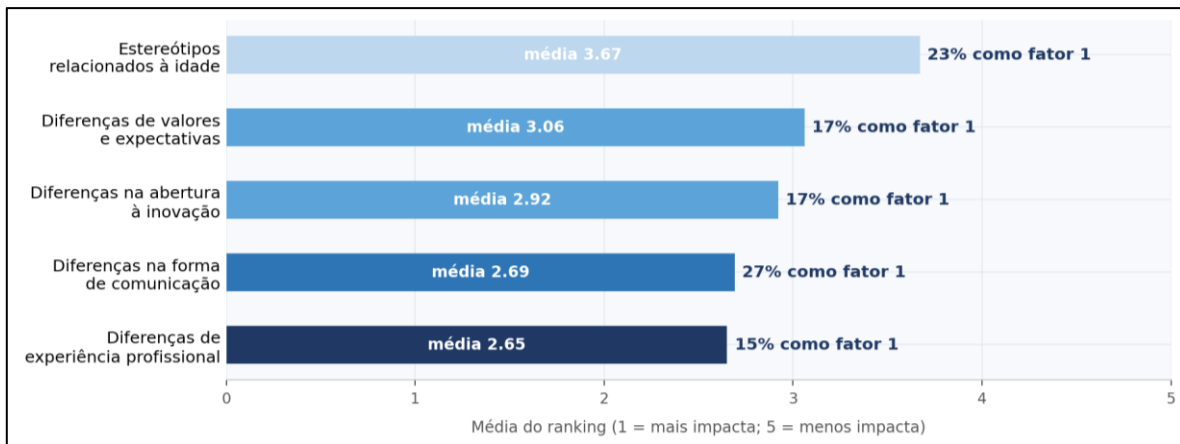
Chama atenção o fato de que "Diferenças geracionais podem dificultar a comunicação" também obteve concordância elevada (média 3,75; 71%), o que demonstra que os respondentes reconhecem simultaneamente os benefícios e os desafios da convivência intergeracional, uma visão equilibrada e realista, que reconhece os potenciais da diversidade sem desconsiderar os desafios que ela impõe. Essa tensão entre potencial e dificuldade é capturada com precisão pela percepção geral sobre equipes multigeracionais (questão de múltipla escolha): 50% dos respondentes afirmaram que "as diferenças entre gerações podem gerar dificuldades de comunicação ou adaptação, mas também trazem benefícios quando bem conduzidas", enquanto 40,4% indicaram que "as diferenças tendem a enriquecer a equipe, favorecendo troca de experiências, aprendizado e colaboração". Apenas um respondente (1,9%) avaliou as diferenças geracionais de forma predominantemente negativa.

Esses achados confirmam o que Lancaster e Stillman (2002) e Zemke *et al.* (2000) descrevem sobre a convivência entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z: os choques geracionais são reais, mas manejáveis quando há intencionalidade na gestão da diversidade. A predominância de uma percepção ambivalente, que reconhece tanto os desafios quanto os ganhos, é indicativa de maturidade analítica por parte dos estudantes, especialmente relevante considerando que 96,2% já possuem experiência profissional.

4.3.2 Fatores de impacto nas equipes multigeracionais

Para identificar quais fatores os respondentes consideram mais determinantes na dinâmica de equipes multigeracionais, o instrumento utilizou um ranking de cinco fatores, do mais impactante (nível 1) ao menos impactante (nível 5). Os resultados estão apresentados na Figura 15 abaixo:

Figura 15 - Fatores de maior impacto na dinâmica de equipes multigeracionais



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: menores médias indicam maior impacto percebido.

As diferenças de experiência profissional (média 2,65) e as diferenças na forma de comunicação (média 2,69) foram os fatores avaliados como de maior impacto geral na dinâmica das equipes. Nesse ranking, quanto menor a média, maior o impacto percebido pelo respondente. Contudo, ao se analisar a frequência com que cada fator foi

escolhido como o de maior impacto (nível 1), as diferenças na forma de comunicação lideram, indicadas por 27% dos respondentes, seguidas pelos estereótipos relacionados à idade (23%). Esse aparente paradoxo: estereótipos com média de impacto geral mais baixa, mas alta frequência de indicação como fator principal, sugere que, para uma parcela relevante dos respondentes, os preconceitos relacionados à idade representam o problema central das relações intergeracionais, mesmo que, para a maioria, seu impacto seja percebido como menor.

Esse resultado dialoga com o referencial teórico de Lancaster e Stillman (2002) e Zemke et al. (2000), que apontam as diferenças comunicacionais e os estereótipos etários como os principais vetores de conflito em equipes mistas, e reforça a relevância do desenvolvimento de competências de comunicação intercultural e intergeracional para os futuros profissionais de Comércio Internacional. Compreendida a forma como os respondentes percebem as dinâmicas intergeracionais, a análise avança para o exame das estratégias de gestão de conflitos adotadas por esses futuros profissionais, atendendo ao objetivo específico de identificar e analisar as práticas que consideram mais eficazes em equipes multigeracionais.

4.4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

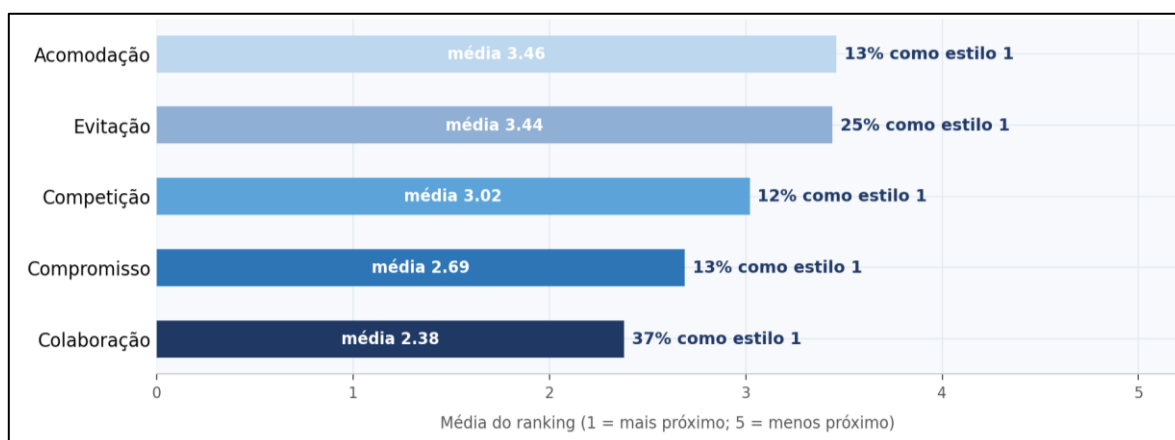
Esta seção reúne os resultados sobre as estratégias de gestão de conflitos mais recorrentes entre os respondentes, examinando os estilos predominantes no ranking, as práticas identificadas pela escala Likert e o comportamento habitual declarado em situações de conflito em grupo.

4.4.1 Estilos predominantes no ranking

Para investigar as estratégias de gestão de conflitos, o instrumento utilizou um ranking dos cinco estilos do modelo Thomas-Kilmann (colaboração, compromisso, competição, acomodação e evitação), além de afirmações em escala Likert e uma questão de múltipla escolha sobre o comportamento habitual em situações de conflito em grupo.

No ranking, o estilo colaboração obteve a menor média (2,38), indicando maior proximidade com o comportamento dos respondentes, e foi escolhido como estilo predominante por 19 respondentes (36,5%). O estilo evitação foi indicado como predominante por 13 respondentes (25%), apesar de apresentar média intermediária (3,44), resultado que merece atenção e será discutido adiante. O compromisso registrou média de 2,69 e foi indicado como predominante por 7 respondentes (13,5%), mesmo percentual da acomodação (média 3,46). A competição apresentou a maior média (3,02), sendo o estilo menos identificado com o comportamento habitual.

Figura 16 - Estilos de gestão de conflitos: médias do ranking



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: menores médias indicam maior proximidade com o comportamento habitual.

A predominância do estilo de colaboração está em consonância com o que Thomas e Kilmann (1974) e Rahim (2001) descrevem como a abordagem de maior eficácia em contextos organizacionais que demandam integração e construção de soluções conjuntas. Esse resultado é também coerente com o perfil de liderança democrática e situacional identificado na seção anterior: respondentes que se percebem como ouvintes ativos e participativos tendem a adotar estratégias colaborativas diante de conflitos (ROBBINS, 2005; GOLEMAN, 2000).

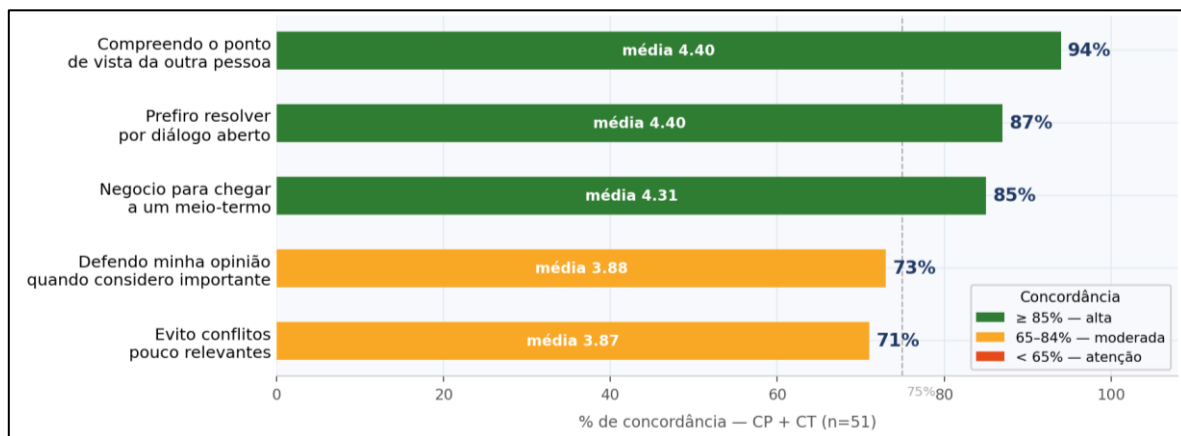
A expressiva indicação da evitação como estilo predominante por 25% dos respondentes merece, contudo, uma leitura contextualizada. Thomas e Kilmann (1974) reconhecem que a evitação pode ser funcional quando o conflito é percebido como de

baixo impacto ou quando o momento não é propício para a discussão. A questão Likert "Procuro evitar conflitos que considero pouco relevantes" (média 3,87; 71% de concordância) sugere que a evitação, na percepção dos respondentes, é uma estratégia seletiva e situacional, e não uma postura de esquiva generalizada, o que a diferencia de um comportamento disfuncional por exemplo.

4.4.2 Práticas de gestão de conflitos em escala Likert

As afirmações em escala Likert sobre gestão de conflitos revelaram elevados níveis de concordância em todas as dimensões investigadas, conforme apresentado na Figura 17 abaixo:

Figura 17 - Práticas de gestão de conflitos: percentuais de concordância



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: escala Likert de 5 pontos.

A afirmação "Quando surge um conflito, procuro compreender o ponto de vista da outra pessoa" registrou o maior percentual de concordância de todo o instrumento (94%; média 4,40), o que reforça a orientação colaborativa e empática da amostra. Esse resultado está alinhado ao que Goleman (2000) descreve como um dos pilares da inteligência emocional aplicada à liderança: a empatia, compreendida como a capacidade de reconhecer e considerar as perspectivas alheias antes de agir.

"Prefiro resolver divergências por meio de diálogo aberto" obteve idêntica média (4,40) e 87% de concordância, o que, em conjunto com os resultados do ranking, consolida um perfil de gestão de conflitos orientado ao diálogo, à compreensão mútua e à construção negociada de soluções, características que Robbins (2005) associa à transformação do conflito em oportunidade de aprendizado coletivo e inovação.

A questão de múltipla escolha sobre a estratégia habitual em situações de conflito em grupo confirmou esses achados: "Procuro compreender o outro e construir uma solução conjunta" foi a opção mais frequentemente selecionada (33 menções, 63,5% dos respondentes), seguida de "Busco negociar um meio-termo" (22 menções, 42,3%) e "Prefiro evitar o conflito se ele parecer pouco relevante" (16 menções, 30,8%). A combinação mais recorrente entre os respondentes foi justamente "compreender + negociar meio-termo" (11 respondentes), o que evidencia um padrão de resolução de conflitos integrado e pragmático, que alia empatia à disposição para o compromisso.

De forma integrada, os resultados evidenciam que os estudantes de Comércio Internacional da UCS apresentam uma autopercepção de liderança predominantemente colaborativa e adaptativa, com forte inclinação para estilos democrático e transformacional e preferência por estratégias de gestão de conflitos baseadas na compreensão mútua e na negociação. Essas percepções se mostram amplamente alinhadas ao referencial teórico adotado, que aponta a liderança flexível, emocionalmente inteligente e orientada ao diálogo como a mais adequada para contextos multigeracionais. A diversidade geracional é percebida pela maioria dos respondentes como uma fonte de enriquecimento, embora os desafios de comunicação e a influência de estereótipos etários ainda se apresentem como pontos de atenção relevantes. Esses achados reforçam a importância do desenvolvimento de competências de autoliderança, inteligência emocional e gestão intercultural na formação dos futuros profissionais de Comércio Internacional, preparando-os para atuar de forma ética, colaborativa e estratégica em ambientes organizacionais cada vez mais diversos e globalizados.

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O Quadro 5 apresenta uma síntese dos principais achados da pesquisa em relação aos objetivos específicos propostos.

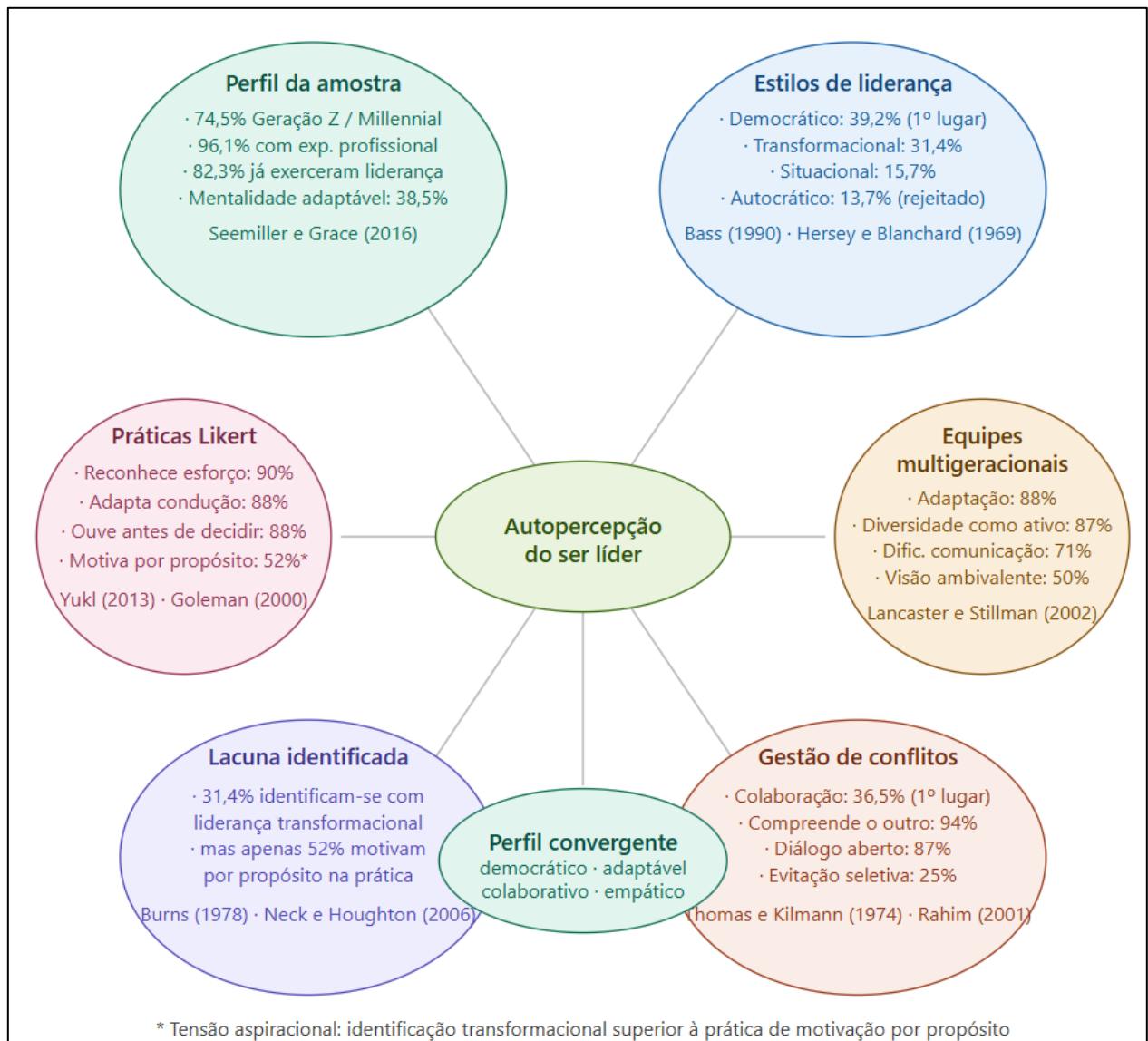
Quadro 5 - Síntese dos resultados por objetivo específico

Objetivo específico	Principal achado	Alinhamento teórico
Identificar os estilos de liderança percebidos como mais eficazes para equipes multigeracionais	Estilos democrático (39,2%) e transformacional (31,4%) predominam; alta adesão às práticas de reconhecimento, adaptação e escuta (88–90%).	Bass (1990); Hersey e Blanchard (1969); Yukl (2013)
Investigar a autopercepção do papel de liderança	82,3% já exerceram liderança; mentalidades adaptável (38,5%) e colaborativa (34,6%) predominam; tensão entre identificação aspiracional com liderança transformacional e prática efetiva de motivação por propósito (52%).	Neck e Houghton (2006); Goleman (2000); Avolio e Gardner (2005)
Comparar percepções sobre liderança multigeracional com a literatura	88% reconhecem que liderar equipes multigeracionais exige adaptação comunicacional; comunicação e experiência são os fatores de maior impacto percebido; 90,4% avaliam a diversidade geracional de forma positiva ou ambivalente.	Lancaster e Stillman (2002); Zemke <i>et al.</i> (2000)
Identificar as estratégias de gestão de conflitos mais recorrentes	Colaboração predomina (36,5%); 94% buscam compreender o ponto de vista alheio antes de agir; evitação seletiva presente em 25%; competição é o estilo menos adotado.	Thomas e Kilmann (1974); Rahim (2001); Robbins (2005)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Com o objetivo de articular visualmente os achados empíricos ao referencial teórico que embasou este estudo, a Figura 18 apresenta o mapa conceitual síntese da pesquisa, integrando os quatro blocos de análise em torno do tema central investigado.

Figura 18 - Mapa conceitual de articulação entre resultados e referencial teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A leitura integrada dos quatro blocos de análise, sintetizada no mapa conceitual acima, revela consistência interna entre os achados. Os estudantes de Comércio Internacional da UCS constroem sua autopercepção de liderança a partir de valores

participativos, relacionais e adaptativos, e essa identidade se manifesta de forma coerente tanto no bloco de liderança quanto no de gestão de conflitos. O perfil de quem ouve antes de decidir, reconhece o esforço alheio e adapta sua condução ao contexto é o mesmo que, diante de um conflito, busca compreender a perspectiva do outro e construir soluções conjuntas. Há, portanto, uma lógica comportamental unificada que perpassa os diferentes domínios investigados.

Esse perfil alinha-se às demandas que a literatura atribui ao profissional de Comércio Internacional contemporâneo: a atuação em mercados globais exige precisamente a combinação de flexibilidade situacional, empatia intercultural e capacidade de negociação, competências que os respondentes demonstram valorizar e, em grande medida, afirmam praticar (DEARDORFF, 2006; HOFSTEDE, 2001; NORTHOUSE, 2021).

A principal tensão identificada nos dados, a distância entre a identificação com o estilo transformacional e a prática efetiva de motivação pelo propósito, não fragiliza o quadro geral, mas o enriquece. Ela revela que potencialmente há uma dimensão de desenvolvimento ainda em construção: esses futuros líderes reconhecem no estilo transformacional um ideal de liderança, mas ainda não o exercem plenamente na prática cotidiana. Essa lacuna representa tanto uma limitação presente quanto uma oportunidade de intervenção formativa, o que será retomado nas considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente profissional contemporâneo é marcado por uma crescente diversidade de perfis, experiências e gerações que coexistem dentro das mesmas organizações. Nesse contexto, liderar deixou de ser uma função exclusivamente hierárquica e passou a ser compreendida como uma competência relacional, construída no cotidiano das interações, dos conflitos e das adaptações que o ambiente de trabalho exige. Para o profissional de Comércio Internacional, que atua em cenários globais, multiculturais e em constante transformação, essa compreensão é especialmente relevante.

Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a percepção dos estudantes do Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul acerca de seus estilos de liderança, de suas interações em contextos profissionais multigeracionais e das estratégias de gestão de conflitos utilizadas. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado a 51 (18,15% do total) estudantes dos campi de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, com base em instrumentos validados na literatura — MLQ, RSLQ, modelo Thomas-Kilmann e ROCI-II — adaptados ao propósito e contexto desta investigação.

Os resultados obtidos evidenciaram convergência entre os objetivos propostos e os achados empíricos. Os estudantes apresentam uma autopercepção de liderança predominantemente democrática e transformacional, orientada por valores de escuta, reconhecimento e adaptabilidade situacional. Um achado que merece destaque é a lacuna aspiracional transformacional: embora uma expressiva parcela dos respondentes se identifique com esse estilo, a prática de motivar pelo propósito foi o item de menor concordância em todo o bloco de liderança, o que sugere que esse comportamento ainda se apresenta mais como aspiração do que como conduta consolidada.

No que se refere às equipes multigeracionais, os resultados revelaram uma postura aberta, relativamente madura e realista diante da diversidade etária. Os respondentes reconhecem amplamente que liderar equipes com diferentes gerações exige adaptação comunicacional e que as diferenças de experiência e idade podem tanto enriquecer quanto desafiar a dinâmica coletiva. Essa visão não idealiza nem rejeita a diversidade geracional, é indicativa de certa maturidade analítica, especialmente

relevante considerando que a quase totalidade da amostra já possui experiência profissional. Em relação à gestão de conflitos, a colaboração predominou como estilo mais próximo do comportamento habitual, e a busca pela compreensão do ponto de vista alheio registrou o maior percentual de concordância de todo o instrumento. Esses dados, articulados com o perfil de liderança identificado, revelam uma lógica comportamental coerente e unificada: quem ouve antes de decidir tende a construir soluções conjuntas diante dos conflitos.

Do ponto de vista das contribuições teóricas, este estudo amplia a compreensão sobre a autopercepção de liderança em estudantes universitários no campo do Comércio Internacional, contexto que ainda carece de investigações específicas na literatura nacional sobre liderança multigeracional. Do ponto de vista prático, a identificação da lacuna aspiracional transformacional aponta para a necessidade de incorporar à formação acadêmica experiências que desenvolvam concretamente a capacidade de motivar pelo propósito e de exercer liderança em contextos de diversidade, e não apenas de compreendê-la teoricamente.

No plano pessoal, este estudo permitiu à autora compreender que a liderança não é um destino, mas um percurso, e que esse percurso começa, inevitavelmente, no encontro honesto consigo mesmo. Investigar como outros estudantes percebem seus próprios estilos de liderança, suas relações com a diversidade geracional e suas estratégias diante dos conflitos foi também um exercício de espelho: reconhecer no outro padrões que nos ajudam a compreender a nós mesmos.

E liderar a si mesmo pode ser a tarefa mais difícil de todas. Porque isso implica reconhecer os próprios ímpetos, inclinações e contradições internas, aqueles diálogos silenciosos sobre o que é certo, apropriado e aderente aos próprios valores, e é exatamente esse exercício que condiciona o tipo de liderança que se desenvolve tanto para si quanto para na interação com “o outro”. É nesse ponto que a reflexão de Herzberg (2003) ganha toda a sua força. O autor demonstrou que motivar pessoas não se resume a oferecer incentivos externos: salários, benefícios ou ambiente corporativo. A motivação verdadeira nasce de fatores intrínsecos: o reconhecimento, o crescimento, a responsabilidade e o significado do próprio trabalho.

Mas para oferecer esse tipo de motivação ao outro, o líder precisa, antes de tudo, conhecer o outro, suas necessidades reais, seus valores, suas expectativas. E para conhecer o outro com profundidade, é preciso, primeiro, conhecer a si mesmo. Neste sentido, que Cabrera (2009) e Herzberg (2003) se encontram, e é aí que este estudo encontra seu ponto de chegada. Sócrates já alertava: "Conhece-te a ti mesmo." Essa máxima, atemporal em sua simplicidade, aplica-se com plena força à liderança contemporânea: o líder que investe no autoconhecimento estruturado está mais apto a compreender seus próprios padrões de comportamento, a reconhecer como suas ações impactam o grupo e, a partir disso, a adaptar seu estilo às necessidades reais de cada pessoa e contexto.

Conclui-se que os estudantes de Comércio Internacional da UCS investigados apresentam um perfil de liderança internamente coerente, orientado à escuta, à adaptabilidade, à colaboração e ao diálogo, atributos que a literatura reconhece como essenciais para a liderança eficaz em contextos multigeracionais e globalizados. Ao mesmo tempo, o estudo revela que há espaço significativo para o desenvolvimento de competências transformacionais, especialmente a capacidade de motivar pelo propósito e de inspirar pessoas em direção a objetivos compartilhados. Nesse sentido, a formação acadêmica em Comércio Internacional pode e deve desempenhar um papel ativo na construção dessas competências, ao oportunizar a preparação de profissionais não apenas tecnicamente capazes, mas também eticamente comprometidos e relacionalmente habilitados para liderar em um mundo do trabalho cada vez mais diverso e complexo.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os achados deste estudo oferecem contribuições relevantes para instituições de ensino superior, coordenadores de curso e organizações que atuam no Comércio Internacional. No plano acadêmico, os resultados indicam que iniciativas pedagógicas voltadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais, como dinâmicas de grupo, *feedback* estruturado e projetos interdisciplinares, podem potencializar a formação em liderança, especialmente no que diz respeito à motivação pelo propósito, dimensão

que ainda se mostrou em desenvolvimento na amostra investigada. No plano organizacional, os dados reforçam a importância de que empresas exportadoras e internacionalizadas invistam em programas de desenvolvimento de liderança que integrem o autoconhecimento como ponto de partida.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostra, composta por 51 estudantes de dois campi da UCS, é não probabilística e por conveniência, o que impede a generalização dos achados para outros contextos institucionais ou regionais. O recorte exclusivamente estudantil não permite comparações diretas com profissionais atuantes em empresas exportadoras, e o uso da escala Likert e do ranking de autopercepção está sujeito a vieses de desejabilidade social, o que pode superestimar a prevalência de determinados estilos. Por fim, a coleta realizada em um único momento no tempo não permite acompanhar a evolução das percepções ao longo da formação acadêmica.

Com base nos achados e nas limitações identificadas, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação do escopo da investigação para outros cursos de Comércio Internacional (ou Exterior) no Brasil, possibilitando comparações regionais e institucionais. Estudos longitudinais que acompanhem a evolução da autopercepção de liderança ao longo dos semestres também seriam relevantes, assim como pesquisas que comparem as autopercepções dos estudantes com as percepções de profissionais já inseridos no mercado de trabalho em empresas exportadoras da Serra Gaúcha. Recomenda-se ainda investigar as relações entre gênero, faixa etária e estilos de liderança autopercebidos, e realizar estudos qualitativos complementares, por meio de entrevistas em profundidade, que permitam compreender as narrativas e experiências concretas de liderança dos estudantes de forma mais aprofundada.

Mais do que um estudo sobre estilos de liderança ou estratégias de gestão de conflitos, esta pesquisa é, em essência, um convite à reflexão. Um convite para que futuros profissionais do Comércio Internacional se perguntem, antes de liderar equipes, mercados e negociações: quem sou eu como líder? Quais são os meus valores? Como

as minhas ações impactam o outro? Essas perguntas, aparentemente simples, são as mais difíceis de responder com honestidade, e são exatamente as que fazem toda a diferença. Porque no fim, por trás de cada contrato, cada embarque, cada negociação internacional, há pessoas. E são as pessoas, com suas histórias, suas gerações e suas formas únicas de ver o mundo, que fazem o comércio acontecer.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, **2002**.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, p. 21-27, 1990.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BROWN, B. **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. Tradução Carolina Leocadio. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CABRERA, Luiz Carlos. Espelho, espelho meu. **Você S/A**, São Paulo, p. 103, jul. 2009.
- COOLEY, C. H. **Human nature and the social order**. New York: Scribner's, 1902.
- COX JR., T. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.
- DEARDORFF, D. K. Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. **Journal of Studies in International Education**, v. 10, n. 3, p. 241-266, 2006.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The practice of leadership in the messy world of organizations. **Leadership**, v. 6, n. 1, p. 67-88, 2010.

DONDI, M. et al. **Defining the skills citizens will need in the future world of work.** McKinsey & Company, jun. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>. Acesso em: 30/10/2025.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence:** why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 78-90, mar./abr. 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior:** utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 81, n. 1, p. 87-96, jan. 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences:** comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

JEHN, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 256-282, 1995.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **When generations collide:** who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: Harper Business, 2002.

LEINO, T. Informal leadership: an integrative view and future research. In: KATAJAMÄKI, H. et al. (Ed.). **Challenges and opportunities for business and technology.** Vaasa: University of Vaasa, 2022. p. 1-20.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

MANZ, C. C. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 585-600, 1986.

MAXWELL, J. C. **Liderança: desenvolvendo o líder que existe em você.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NEBO, A. M. The application of "the looking glass self" to leadership development. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, v. 6, n. 3, p. 1-8, mar. 2022.

NECK, C. P.; HOUGHTON, J. D. Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 270-295, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021. E-book.

OECD. **Education at a glance 2021: OECD indicators**. Paris: OECD Publishing, 2021.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. **Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks: SAGE, 2003.

PESCOSOLIDO, A. T. Emergent leaders as managers of group emotion. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 583-599, 2002.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Westport: Quorum Books, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016. E-book.

SEEMILLER, C.; GRACE, M. **Generation Z goes to college**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

STEWART, G. L.; COURTRIGHT, S. H.; MANZ, C. C. Self-leadership: a paradoxical core of organizational behavior. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 6, p. 47-67, 2019.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, p. 35-71, 1948.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 177-201, 2011. DOI: 10.21527/2237-6453.2003.2.177-201. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>. Acesso em: 01/04/2026.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. **Thomas-Kilmann conflict mode instrument**. Tuxedo, NY: Xicom, 1974.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Oxford University Press, 1947.

WILSON, D. C. Defining leadership. **Philosophy of Management**, v. 22, p. 1-30, 2022.

YAMMARINO, F. J.; BASS, B. M. Transformational leadership and multiple levels of analysis. **Human relations**, v. 43, n. 10, p. 975-995, 1990.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work**: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace. New York: AMACOM, 2000.

APÊNDICE

Autopercepção de estilos de liderança e gestão de conflitos em contextos multigeracionais

Esta pesquisa integra o Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e tem como objetivo analisar a percepção dos estudantes sobre seus estilos de liderança, suas interações em contextos multigeracionais e suas estratégias de gestão de conflitos.

O tempo médio estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 8 minutos.

Sua participação é muito importante para o desenvolvimento desta pesquisa. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, sendo tratadas com confidencialidade e analisadas de forma agregada, sem qualquer identificação dos participantes.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

A seguir, leia as definições e ordene, como ranking, do estilo que mais se aproxima ao seu comportamento (nível 1) para o que menos se aproxima (nível 5). *

Classifique de 1 a 5, sendo:

1 = estilo que mais se aproxima ao meu comportamento

5 = estilo que menos se aproxima ao meu comportamento

****Cada número deve ser selecionado uma única vez.**

	1	2	3	4	5
Procuro compreender os dois lados e construir uma solução que atenda a todos.	☐	☐	☐	☐	☐
Procuro negociar um meio-termo para chegar a uma solução aceitável para ambas as partes.	☐	☐	☐	☐	☐
Defendo minha posição com firmeza quando considero que ela é a mais adequada.	☐	☐	☐	☐	☐
Cedo em algumas situações para preservar o relacionamento e manter a harmonia.	☐	☐	☐	☐	☐
Prefiro evitar ou adiar o conflito quando considero que ele não é prioritário ou pode piorar o ambiente.	☐	☐	☐	☐	☐

Quando há conflito em grupo, qual estratégia mais se aproxima do seu comportamento habitual?

*

****Selecione até duas alternativas**

- ☐ Procuro compreender o outro e construir uma solução conjunta
- ☐ Busco negociar um meio-termo
- ☐ Defendo minha posição quando considero necessário
- ☐ Prefiro evitar o conflito se ele parecer pouco relevante
- ☐ Às vezes cedo para preservar a relação

Considerando as afirmações a seguir, indique seu nível de concordância com cada uma delas.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quando surge um conflito, procuro compreender o ponto de vista da outra pessoa.	☐	☐	☐	☐	☐
Prefiro resolver divergências por meio de diálogo aberto.	☐	☐	☐	☐	☐
Quando necessário, procuro negociar para chegar a um meio-termo.	☐	☐	☐	☐	☐
Em situações de conflito, defendo minha opinião quando considero importante.	☐	☐	☐	☐	☐
Procurar evitar conflitos que considero pouco relevantes.	☐	☐	☐	☐	☐

A seguir, leia as definições e ordene, como ranking, do estilo que mais se aproxima ao seu comportamento (nível 1) para o que menos se aproxima (nível 4). *

Classifique de 1 a 4, sendo:
1 = estilo que mais se aproxima ao meu comportamento
4 = estilo que menos se aproxima ao meu comportamento

****Cada número deve ser selecionado uma única vez.**

	1	2	3	4
Inspiro as pessoas por meio de propósito, visão de futuro, motivação e desenvolvimento da equipe.	☐	☐	☐	☐
Valorizo a escuta, a participação do grupo e a tomada de decisão compartilhada.	☐	☐	☐	☐
Centralizo mais as decisões, defino caminhos com objetividade e assumo maior controle da situação.	☐	☐	☐	☐
Adapto minha forma de conduzir conforme a situação, o nível de experiência da equipe e as demandas do contexto.	☐	☐	☐	☐

Ao pensar em como você costuma se posicionar em grupos, com qual descrição *
você mais se identifica?

****Selecione até duas alternativas**

- ☐ Costumo influenciar pela motivação e pelo exemplo
- ☐ Costumo ouvir bastante antes de decidir
- ☐ Costumo assumir a condução com mais objetividade e direção
- ☐ Costumo adaptar minha forma de agir conforme a situação
- ☐ Costumo dar autonomia para que as pessoas ajam com mais liberdade

Considerando as afirmações a seguir, indique seu nível de concordância com *
cada uma delas.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Costumo motivar as pessoas por meio de propósito e direcionamento.	☐	☐	☐	☐	☐
Antes de decidir, costumo ouvir a opinião do grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
Adapto minha forma de conduzir conforme a situação.	☐	☐	☐	☐	☐
Reconheço o esforço e a contribuição das pessoas da equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
Em situações de urgência, tendo a centralizar mais as decisões.	☐	☐	☐	☐	☐

Procuro estimular o desenvolvimento das pessoas do grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
Costumo considerar o clima emocional da equipe ao conduzir atividades.	☐	☐	☐	☐	☐

Considerando as afirmações a seguir, indique seu nível de concordância com cada uma delas. *

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A convivência entre diferentes gerações pode enriquecer o ambiente de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me confortável trabalhando com pessoas de diferentes faixas etárias.	☐	☐	☐	☐	☐
Diferenças geracionais podem dificultar a comunicação dentro das equipes.	☐	☐	☐	☐	☐
A diversidade de idades e mentalidades pode estimular inovação e criatividade.	☐	☐	☐	☐	☐

Estereótipos relacionados à idade podem prejudicar o trabalho em equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
Liderar equipes com diferentes gerações exige adaptação na forma de comunicação.	☐	☐	☐	☐	☐
Diferenças de experiência entre pessoas da equipe podem contribuir para melhores resultados.	☐	☐	☐	☐	☐
Em grupos com pessoas de diferentes gerações, percebo que é necessário ajustar a forma de interagir para manter o bom relacionamento.	☐	☐	☐	☐	☐

Leia as descrições abaixo e indique a alternativa que mais se aproxima da sua percepção sobre equipes multigeracionais. *

- ☐ As diferenças entre gerações tendem a enriquecer a equipe, favorecendo troca de experiências, aprendizado e colaboração.
- ☐ As diferenças entre gerações podem gerar dificuldades de comunicação ou adaptação, mas também trazem benefícios quando bem conduzidas.
- ☐ As diferenças entre gerações tendem a dificultar a convivência, gerar ruídos de comunicação e prejudicar o alinhamento da equipe.
- ☐ A idade ou geração das pessoas não costuma fazer tanta diferença na dinâmica da equipe.
- ☐ Não tive vivências suficientes em equipes com diferentes gerações para formar uma percepção clara.

Ao pensar em equipes com pessoas de diferentes gerações, ordene como * ranking, do fator que mais impacta (nível 1) ao que menos impacta a dinâmica da equipe (nível 5), os fatores abaixo.

Classifique de 1 a 5, sendo:

1 = fator que mais impacta

5 = fator que menos impacta

****Cada número deve ser selecionado uma única vez.**

	1	2	3	4	5
Diferenças na forma de comunicação	☐	☐	☐	☐	☐
Diferenças de experiência profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Diferenças de valores e expectativas	☐	☐	☐	☐	☐
Diferenças na abertura à inovação e criatividade	☐	☐	☐	☐	☐
Estereótipos relacionados à idade	☐	☐	☐	☐	☐

Faixa etária: *

- ☐ Até 20 anos
- ☐ De 21 a 25 anos
- ☐ De 26 a 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ Acima de 41 anos

Campus em que estuda: *

- ☐ Caxias do Sul
- ☐ Bento Gonçalves

Semestre atual no curso: *

- ☐ Entre 1º e 2º semestre
- ☐ Entre 3º e 4º semestre
- ☐ Entre 5º e 6º semestre
- ☐ Entre 7º e 8º semestre

Você possui experiência profissional? *

- ☐ Sim, atualmente trabalho
- ☐ Sim, já trabalhei
- ☐ Não possuo experiência profissional

Tempo total de experiência profissional *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ De 6 meses a 2 anos
- ☐ De 2 a 4 anos
- ☐ Mais de 4 anos
- ☐ Não se aplica

Você já participou de equipes com pessoas de diferentes idades, experiências ou formas de pensar? *

- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Sim, algumas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não sei avaliar

Você já exerceu papel de liderança, formal ou informal, em trabalho, estágio ou atividade acadêmica? *

- ☐ Sim, formalmente
- ☐ Sim, informalmente
- ☐ Sim, de ambas as formas
- ☐ Não
- ☐ Não sei avaliar

Com qual mentalidade você mais se identifica em ambientes de estudo ou trabalho? *

- ☐ Mais analítico
- ☐ Mais colaborativo
- ☐ Mais inovador
- ☐ Mais adaptável
- ☐ Mais tradicional
- ☐ Outro: _____