LIDERANÇA COOPERATIVA DO AMANHÃ: UMA ANÁLISE DAS ATITUDES DOS JOVENS FRENTE A ESTILOS DE LIDERANÇA

COOPERATIVE LEADERSHIP OF TOMORROW: AN ANALYSIS OF YOUNG PEOPLE'S ATTITUDES TOWARDS LEADERSHIP STYLES

Autor(es): Gabriela da Rocha Friedrich, Marcia Helena dos Santos Bento, Jaime da Silva, Gustavo Fontinelli Rossés, Jaime Peixoto Stecca.
Filiação: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
E-mail: friedrichgabriela04@gmail.com, marciabento@ufsm.br, jcjaimecont@gmail.com, gustavo@politecnico.ufsm.br, jaime@ufsm.br.

Eixo temático: Educação, Inovação e Diversidade

Resumo

A liderança é um tópico de contínua relevância e interesse, permeando tanto as esferas internas das organizações cooperativas quanto o cenário externo a essas instituições. Este conceito tem sido amplamente estudado e pesquisado na área de gestão. A colaboração entre os membros e a adoção de estilos de liderança que fomentem engajamento e motivação é essencial para o funcionamento eficaz e harmonioso das organizações, assegurando o cumprimento de seus objetivos sociais e econômicos. As sociedades cooperativas, como modelos organizacionais, também dependem dessas dinâmicas de gestão e liderança para alcançar eficiência e sucesso. O estudo analisa como jovens, especialmente da Geração Z, percebem os estilos de liderança transacional e transformacional em cooperativas de crédito em Santa Maria. Utilizando questionários com escala Likert, os resultados mostram preferência pela liderança transformacional, considerada mais motivadora e eficaz, enquanto a liderança transacional é vista como menos engajante.

Palavras-chave: Liderança, Cooperativas, Jovens.

Abstract

Leadership is a topic of continuous relevance and interest, permeating both the internal spheres of cooperative organizations and the external scenario of these institutions. This concept has been widely studied and researched in the area of management. Collaboration among members and the adoption of leadership styles that foster. Engagement and motivation is essential for the effective and harmonious functioning of organizations, ensuring the fulfillment of their social and economic objectives. Co-operative societies, as organizational models, also rely on these management and leadership dynamics to achieve efficiency and success. The study analyzes how young people, especially Generation Z, perceive transactional and transformational leadership styles in credit unions in Santa Maria. Using questionnaires with a Likert scale, the results show a preference for transformational leadership, considered more motivating and effective, while transactional leadership is seen as less motivating and effective.

Keywords*: Leadership, Cooperative, Youth.*

1. Introdução

A liderança é um tema que permanece presente tanto dentro do círculo diretivo das organizações cooperativas quanto fora dele (Merigh, Lima, Albuquerque, & Ormedo, 2013). Por isso, o conceito de liderança tem sido alvo de uma ampla variedade de estudos e pesquisas na área de gestão (Gomes, & Dewes, 2016).

A colaboração entre membros e a adoção de estilos de liderança que promovam o engajamento e a motivação são fundamentais para o funcionamento harmonioso e eficaz das organizações, garantindo assim a satisfação de seus objetivos sociais e econômicos (Félix, Alcade, & Oliveira, 2013). As sociedades cooperativas, enquanto inseridas como um modelo de organização, também dependem dessas dinâmicas de gestão e liderança para alcançar eficiência e sucesso.

As organizações não estão apenas em busca de um perfil específico para ocupar cargos de alta posição. Considerando a crescente demanda de seus colaboradores e associados, é possível que as cooperativas estejam buscando um novo perfil de liderança

para assumir essas funções (Gomes, & Dewes, 2016). Elas tendem a preferir líderes carismáticos, determinados e qualificados, que saibam gerar confiança entre seus liderados, auxiliem na resolução de problemas e conflitos e consigam direcionar os colaboradores de uma nova geração. Em suma, estão à procura de pessoas capazes de combinar diferentes estilos de liderança (Gomes, & Cruz, 2007).

Os estilos de liderança tendem a provocar reações distintas entre os jovens, influenciadas por fatores culturais e tecnológicos que moldam a geração atual. A juventude que está ingressando no mercado de trabalho é conhecida como Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre o final da década de 1990 e os anos 2000 (Great Place To Work, 2024). Muitos desses jovens estão atualmente na faculdade e iniciando suas carreiras profissionais.

O conceito de liderança ideal é difícil de definir, pois determinadas situações organizacionais podem potencializar diferentes estilos de liderança. No contexto das cooperativas, os modelos transacional e transformacional são amplamente utilizados pelos gestores, e a percepção dos jovens sobre essas abordagens pode influenciar sua adaptação ao ambiente corporativo (Honori, Sperandio, Santos, & Rodrigues, 2015). Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar e comparar as diferenças entre esses modelos de liderança, bem como compreender como os jovens percebem e vivenciam esses estilos no dia a dia organizacional.

A importância deste estudo reside no reconhecimento dos diferentes tipos de liderança e na compreensão de como a nova geração interage com esses estilos dentro das organizações—se os aceita ou se apresenta resistência a eles. A motivação para esta pesquisa surgiu a partir do seguinte questionamento: De que forma os jovens reagem perante diferentes estilos de liderança, como a liderança transacional e transformacional, dentro das cooperativas de crédito de Santa Maria?

Para isso, foi aplicada uma escala de atitudes em relação aos estilos de liderança entre a nova geração de colaboradores das cooperativas. Os estilos analisados foram a liderança transacional e a liderança transformacional. Para esclarecer a problemática, foram estabelecidas metas específicas, entre elas a coleta de, no mínimo, 50 respostas

provenientes de todas as cooperativas de crédito atuantes em Santa Maria. Sendo que o ideal é de 5 a 10 vezes o número de variáveis pesquisadas (Hair Jr. et al., 2009), além da verificação da disponibilidade dos jovens adultos para responder ao questionário aplicado.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar qual dos dois estilos de liderança é mais aceito pelos jovens que estão ingressando no ambiente organizacional das cooperativas. Essa aceitação pode ser melhor compreendida ao analisar quais estilos de liderança atendem às características que os jovens consideram essenciais, como respeito, autonomia, reconhecimento de suas realizações e até mesmo elogios por meio de um feedback positivo (Khoury, 2009, apud Faria, 2016).

2. Referencial Teórico

2.1 Liderança e estilos de gestão

A liderança tem sido amplamente estudada ao longo das últimas décadas, com investigações voltadas para sua influência dentro das organizações e o impacto de seus estilos sobre os liderados. A revisão feita por Avolio, Walumbwa e Weber (2009) trouxe um panorama do estado da arte das pesquisas na área, destacando, entre outras recomendações, a necessidade de explorar mais profundamente os antecedentes disposicionais e contextuais do comportamento gerencial. Ainda há lacunas sobre quais características do líder e do ambiente organizacional favorecem a adoção de um estilo de liderança específico.

Dentro desse contexto, a liderança transformacional e transacional são modelos amplamente analisados, pois apresentam diferenças significativas que podem impactar a forma como os gestores influenciam seus funcionários e impulsionam o desempenho organizacional.

Esses dois estilos de liderança têm dois autores fundamentais que podem ser considerados seus precursores: Burns e Bass (Rosa, 2010). Em 1978, James Macgregor Burns iniciou suas investigações para identificar as distinções que definem as lideranças

transacional e transformacional e, em 1985, Bass avançou com as pesquisas, fornecendo evidências empíricas da correlação entre liderança transacional e transformacional. Além disso, Bass expandiu o conceito de liderança transformacional para incluir os efeitos da liderança transacional (Rosa, 2010).

A liderança transformacional e transacional são dois estilos distintos de liderança, cada um com suas próprias características, comportamentos e atitudes. Autores como Bass (1985) dividiram a liderança em quatro componentes principais. A liderança transacional é dividida em Premiação das Pessoas, “Laissez-Faire”, Gerenciamento por Exceção – Ativa e Gerenciamento por Exceção – Passiva. Já a liderança transformacional é dividida em Influência Idealizada (carisma), Motivação Inspiracional, Estímulo Intelectual e Consideração Individual (Rodrigues, 2011). Com essas dimensões estabelecidas dentro de cada estilo de liderança, é possível ter uma melhor visualização da base dos comportamentos, atitudes e componentes de cada uma das teorias.

Estes componentes tornam possível compreender como os estilos de liderança agem dentro as organizações empresariais, incluindo também as cooperativas, como também, compreender de que forma os indivíduos respondem a cada estilo de liderança. Os principais objetivos incluem entender e prever comportamentos humanos no ambiente de trabalho, além de promover a eficácia organizacional, já que compreender os diferentes estilos de liderança e suas implicações para a motivação, o desempenho dos funcionários e o clima organizacional.

O artigo "Escala de atitudes frente a estilos de liderança" de Fonseca e Porto (2013) discute as atitudes dos indivíduos em relação a diferentes estilos de liderança, focando principalmente nos estilos de liderança transformacional e transacional. A liderança transformacional envolve comportamentos que inspiram e motivam os liderados a irem além das expectativas, enquanto a liderança transacional se concentra em trocas e recompensas contingentes para alcançar resultados. As atitudes, definidas como "tendências psicológicas expressas por meio da avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade", são compostas por três dimensões: afetiva, cognitiva e comportamental.

O cognitivo, que diz respeito às crenças, conhecimentos, informações e opiniões, sejam eles conscientes ou inconscientes, suas características e como se relacionam com a qualidade de vida de cada um; o afetivo, que se refere aos sentimentos em relação ao o grau em que gosta ou não das atividades e experiências de lazer e às respostas fisiológicas expressas na atitude; e por último, o comportamental que diz respeito aos processos que permitem a estruturação de uma intenção do comportamento e preparam o indivíduo para agir de determinada maneira (Freire, & Fonte, 2007). Com isso, pode-se estabelecer da melhor forma a utilização da escala para compreender de que forma os jovens inseridos nas cooperativas respondem aos dois estilos de liderança e suas funcionalidades, baseando-se em como esse tema pode ser utilizado nas cooperativas.

2.2 Os jovens e o mundo do trabalho

Os jovens da Geração Z (GenZ), nascidos no final dos anos de 1990 até o início dos anos de 2010, estão entrando no mercado de trabalho. Devido à sua criação em um ambiente digitalizado, a Geração Z é considerada pioneira da era digital, uma vez que ela demonstrou ser colonizada por meio da Internet desde a tenra infância. A Geração Z é muito conhecida por suas habilidades em tecnologia e criatividade, combinado a uma perspectiva flexível no ambiente de trabalho (Great Place To Work, 2024)

Uma comunicação rápida e eficaz é característica da GenZ, porque é fácil para eles captarem informações e resolvê-las de maneira prática, portanto, é preparado para lidar com vários desafios, que variam de uma resolução diária ao nível organizacional. Segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2019 a GenZ representava 31,5% da população mundial. Portanto, quando entram no mercado de trabalho, despertam a necessidade das esquipes de gestão de pessoas em encontrar novas formas para conseguir suprir a expectativa e motivá-los (Great Place To Work, 2024).

Khoury (2009, apud Faria, 2016) elenca mais alguns fatores de motivação pessoal, são eles: A percepção pela própria pessoa da importância e de quão interessante é o trabalho dela; sentir-se respeitada; ter autonomia nas tomadas de decisões; reconhecimento das realizações e feitos e receber oportunidades de desenvolvimento,

bem como treinamentos. Algumas estratégias de incentivo à motivação da Geração Z no trabalho podem ser: Saber ouvi-los, investir em benefícios, traçar um plano de carreira personalizado, Feedback, desburocratizar o trabalho e promover capacitação (Micropower, 2020).

A entrada dos jovens no mundo trabalho, tem sido um assunto abordado por diversos estudos (Marques, 2018; Corseuil, & Franca, 2022; Neri, & Marcelo, 2021). A inserção desses jovens no mundo do trabalho tem ocorrido, tanto para poder complementar a renda familiar quanto para ter sua independência financeira, este movimento poder ter ocorrido de forma precoce devido à ausência (ou insuficiência) de políticas públicas. Com isto desde 2015 foi possível visualizar um aumento significativo da presença dos jovens em todas as organizações incluindo as cooperativas (Silveira, 2020).

Muitos jovens têm seu primeiro contato com o mundo do trabalho por meio de estágios, programas de jovem aprendiz ou bolsas de estudo. Esses formatos oferecem uma carga horária reduzida, permitindo que conciliem suas atividades educacionais com o trabalho. Para regulamentar essa prática, a legislação brasileira estabelece critérios específicos. De acordo com o artigo 17 da Lei 11.788/08, empresas com um a cinco funcionários podem contar com estagiários, desde que o supervisor seja capacitado para orientar as atividades desempenhadas pelo estagiário.

No entanto é possível que esses trabalhos iniciais, por vezes, submetam o jovem à empregos mal pagos e com más condições de trabalho, manifestando desânimo, incapacidade e desconfiança interpessoal no futuro (Marques, 2020). Isto acarreta diversas dificuldades posteriores, como por exemplo a dificuldade de gerar a proatividade, solidariedade, de trabalho em grupo, não conseguir visualizar um crescimento profissional e gerar uma certa dificuldade em receber feedbacks de seus supervisores.

É possível que, caso isto ocorra, gere um impacto tanto cognitivo, afetivo e comportamental, pois interfere diretamente em como o jovem reagirá em determinadas situações, ou como eles podem visualizar determinadas ações (Rosenberg; & Hovland,

1960). Como podemos perceber cada um dos estilos de liderança tem sua forma de motivação e inspiração, seja por exemplo, como a liderança transacional que usa de algum modo uma punição para caso as metas estabelecidas não sejam cumpridas, ou como a liderança transformacional que faz com que seus colaboradores os vejam como um apoio para solicitar ajuda caso necessário.

2.3 Cooperativas de Crédito

O cooperativismo pode ser definido como uma doutrina econômica e social, que tem como fundamentos a liberdade, o humanismo, a democracia, a solidariedade, a igualdade, a racionalidade e o ideal de justiça social (Farias; & Gil, 2013). O cooperativismo destaca-se como uma alternativa solidária e humana em comparação ao sistema industrial capitalista vigente na sociedade contemporânea. Sua identidade é fundamentada nos princípios de cooperação, transformação e equilíbrio (Silva, 2009; OCB, 2020).

As cooperativas têm uma trajetória significativa no Brasil, sendo marcadas pela busca de alternativas de organização econômicas baseadas na solidariedade e na participação democrática. Um marco importante foi a criação da primeira cooperativa de crédito na América Latina, em 1902, na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, inspirada por Theodor Amstadt (Hennemann, 2024).

As cooperativas no Brasil são divididas por ramos, secção esta realizada pela OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) para melhorar a representatividade, a comunicação e a flexibilidade das cooperativas diante das rápidas mudanças do mercado e inovação. Após um longo processo de estudo e debate, em 2018, sete ramos foram definidos, sendo eles: Agropecuário, Crédito, Infraestrutura, Trabalho, Produção de Bens e Serviços, Saúde, Transporte e Consumo (Sistema OCB, 2019).

Neste estudo, será analisado o ramo de crédito, uma vez que a cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são simultaneamente proprietários e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e

usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados têm acesso aos principais serviços disponíveis nos bancos, tais como conta corrente, aplicações financeiras, cartões de crédito, empréstimos e financiamentos. Cada associado possui o mesmo poder de voto, independentemente de sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo vai além da busca por lucros, promovendo igualdade de direitos e deveres, com adesão livre e voluntária (Banco Central do Brasil, 2024).

Muitos colaboradores das cooperativas de crédito também são cooperados, o que pode influenciar a percepção dos jovens adultos sobre a cooperativa onde trabalham. Essa dupla relação permite uma compreensão mais profunda do funcionamento da cooperativa e da atuação dos líderes internos. Atualmente, as cooperativas de crédito em Santa Maria contam com um total de 54.914 cooperados, dos quais 8.344 têm entre 18 e 29 anos, faixa etária que corresponde à Geração Z (BureauCoop, 2024).

O ramo de Crédito é o segundo maior em atuação no estado do Rio Grande do Sul, ficando atrás apenas do ramo Agropecuário. Este ramo foi escolhido por demonstrar uma significativa inserção de jovens adultos no mercado de trabalho cooperativo. Além disso, as cooperativas de crédito possuem atualmente 79 agências distribuídas por diversos municípios do estado, facilitando a coleta de dados para este estudo. Por essa razão, optou-se por realizar a pesquisa na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul (Anuário Coop, 2024).

3. Metodologia

O estudo foi realizado em cooperativas do Ramo de Crédito da Região de Santa Maria, com o público jovem adulto da Geração. Essa geração compreende os jovens nascidos entre o fim dos anos de 1990 e os anos 2010. A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro e novembro do ano de 2024, por meio de questionário estruturado, no qual os participantes foram instruídos a expressar suas opiniões, fornecendo informações detalhadas para esta pesquisa.

Para preservação da identificação das cooperativas e de seus participantes foi realizado a seguinte divisão de envio do mesmo questionário entre as 3 maiores cooperativas de crédito da cidade de Santa Maria, o Formulário 1 foi enviado para a Cooperativa A, o 2 para a Cooperativa B e o 3 para a C.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto pela escala de atitudes frente a estilos de liderança validado por Fonseca e Porto (2013) com 324 profissionais de organizações públicas e privadas de Brasília. Essa escala foi validada com 24 itens para a Liderança Transformacional e 8 itens para a Liderança Transacional, e foi utilizado como base para o questionário aplicado, sendo realizado alterações como a redução para 7 perguntas a cada um dos constructos sendo feita a retirada de perguntas com baixa carga fatorial, buscando maior número de respostas.

O questionário foi aplicado de forma online e autoinstruída. A escala de resposta em geral foi do tipo Likert de 5 pontos, com os extremos indicando quão favoráveis ou contrários eram em relação à adoção, por parte de um gestor, de cada um dos comportamentos listados, variando em -2 (totalmente contrário) e +2 (totalmente favorável), sendo 0 equivalente a neutro.

Quadro 1 – Questionário Liderança Transformacional e Transacional

Questões Sociodemográficas	• Idade: • Gênero: • Nível de Escolaridade: • Tempo de atuação na cooperativa: • Área de atuação: • Você ocupa algum cargo de Liderança?
Questões Liderança Transformacional	• O seu líder consegue que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo? • O seu líder elogia quando os membros da equipe fazem seu trabalho acima da média? • O seu líder apresenta novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe? • O seu líder busca novas oportunidades para a unidade/ departamento/ organização? • O seu líder lidera pelo exemplo? • O seu líder insiste no melhor desempenho da equipe? • O seu líder mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe?
	%Variância Explicada: 26,94 Alfa de Cronbach: 0,91

Questões Liderança Transacional	• O seu líder faz acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito? • O seu líder diz aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços? • O seu líder negocia com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações? • O seu líder repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões? • O seu líder mostra seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo do nível aceitável? • O seu líder dá aos membros da esquipe o que eles querem em troca do seu apoio? • O seu líder deixa claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões?
	%Variância Explicada: 9,84 Alfa de Cronbach: 0,74

Fonte: Elaborado com base em Fonseca e Porto, 2013.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, com a utilização do software IBM SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Science).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil das Cooperativas e Perfil da Amostra

As cooperativas de crédito desempenham um papel crucial na inclusão financeira e no desenvolvimento socioeconômico, particularmente em regiões como Santa Maria, RS, onde se realizou a presente pesquisa. O estudo teve como base a coleta de dados sociodemográficos, solicitando que fossem respondidas as seguintes perguntas: Idade, Gênero, Nível de Escolaridade, Tempo de atuação na cooperativa, Área de atuação e se ocupava algum cargo de Liderança.

O instrumento elaborado foi aplicado a uma amostra por um total de 52 profissionais de Cooperativas de crédito sediadas em Santa Maria/RS, sendo 58,8% mulheres, 66,6% com pós-graduação incompleta e completa. A idade com maior retorno de resposta foi de participantes com mais de 30 anos, isto acaba por demostrar uma falta de colaboração ou interesse dos jovens em se disponibilizarem a responder o questionário aplicado, o tempo médio de serviço na atual organização era de 6,76 anos, sendo 76,5% das respostas coletadas de participantes que não ocupam cargos de liderança nas cooperativas, mesmo que 35,3% dessa parcela sejam de colaboradores que são gerentes

de nível intermediário, podemos presumir que os mesmos não se considerem ocupando um cargo de liderança nas cooperativas.

4.2 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é amplamente reconhecida por seu impacto positivo no engajamento, na motivação e no desenvolvimento dos liderados. Esse estilo de liderança, que se baseia na inspiração e no incentivo à inovação, destaca-se por sua capacidade de criar um ambiente colaborativo e produtivo. No contexto das cooperativas de crédito, onde a Geração Z representa uma parcela significativa da força de trabalho, compreender a influência desse modelo de liderança é essencial para adaptar práticas de gestão às expectativas dessa geração, promovendo um vínculo mais forte entre os colaboradores e a organização. A Tabela 1 a seguir apresenta as repostas coletadas durante o período de aplicação do questionário deste estudo, sobre a liderança transformacional.

Tabela 1 – Liderança Transformacional

Variáveis	n	Mín	Max	Méd	DP
O seu líder consegue que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo?	52	2,00	5,00	4,3725	0,65562
O seu líder elogia quando os membros da equipe fazem seu trabalho acima da média?	52	1,00	5,00	4,3137	0,80416
O seu líder apresenta novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe?	52	2,00	5,00	4,1961	0,90791
O seu líder busca novas oportunidades para a unidade/ departamento/ organização?	52	2,00	5,00	4,3137	0,82818
O seu líder lidera pelo exemplo?	52	2,00	5,00	4,3529	0,85917
O seu líder insiste no melhor desempenho da equipe?	52	2,00	5,00	4,6078	0,59667
O seu líder mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe?	52	2,00	5,00	4,4706	0,72363

Legenda: n= respostas válidas; Mín= valor mínimo respondido; Máx= valor máximo respondido; Méd= valor médio das respostas; DP= desvio padrão.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado às cooperativas de crédito evidenciam a predominância de percepções positivas em relação à liderança transformacional. Questões como "O seu líder lidera pelo exemplo?" e "O seu líder mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe?" registraram uma média de 4,35 e

4,47 respectivamente. Esses dados demonstram que a Geração Z valoriza fortemente líderes que promovem inspiração, confiança e um ambiente respeitoso. Este aspecto é coerente com os resultados de Fonseca e Porto (2013), que identificam a dimensão afetiva como essencial para a aceitação de lideranças transformacionais.

A média de respostas para questões como "O líder insiste no melhor desempenho da equipe" foi de 4,61, reforçando a importância de uma liderança que inspire confiança e engajamento. Essa preferência se alinha aos achados de Fonseca e Porto (2013), que destacam a dimensão afetiva como essencial para aceitação desse estilo, indicando que líderes transformacionais criam vínculos emocionais que fortalecem o comprometimento organizacional.

Além disso, características como motivação inspiracional e influência idealizada (pilares deste estilo segundo Bass, 1985) foram altamente valorizadas pelos participantes, conforme a média de 4,60, conseguimos visualizar que os participantes afirmaram que seus líderes frequentemente insistem no melhor desempenho da equipe, enquanto 4,31 reconheceram que os líderes buscam novas oportunidades para a organização.

Essa percepção reflete o impacto positivo da influência idealizada e da motivação inspiracional, dois dos pilares da liderança transformacional. Esses dados sugerem que a Geração Z prefere líderes que promovam um ambiente colaborativo e significativo, alinhado às tendências observadas no estudo de Fonseca e Porto (2013), que correlaciona atitudes positivas à capacidade de inspirar lealdade e confiança.

Tais características são fundamentais para o engajamento e a retenção de talentos nas cooperativas. A liderança transformacional, ao propor novas formas de resolver problemas e ao incentivar a inovação, mostrou-se alinhada às expectativas dos jovens, que buscam significado e propósito em suas atividades profissionais. Esse alinhamento é crucial para o desenvolvimento sustentável das cooperativas, especialmente em um ambiente marcado pela digitalização e pelas rápidas mudanças de mercado.

4.3 Liderança Transacional

A liderança transacional é fundamentada na troca direta entre líderes e liderados, utilizando recompensas e punições como forma de assegurar o cumprimento de metas e padrões. Esse estilo, embora eficaz em certos contextos organizacionais, apresenta desafios quando aplicado a públicos mais jovens, como a Geração Z, que valoriza autonomia, criatividade e reconhecimento emocional. Ao analisar a percepção dos jovens sobre a liderança transacional no ambiente cooperativista, busca-se identificar os pontos de convergência e as limitações desse modelo no engajamento e na retenção de talentos. A Tabela 2 apresenta as repostas coletadas durante o período de aplicação do questionário deste estudo, sobre a liderança transacional.

Tabela 2 – Liderança Transacional

Variáveis	n	Mín	Máx	Méd	DP
O seu líder faz acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito?	52	1,00	5,00	3,6863	1,03829
O seu líder diz aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços?	52	1,00	5,00	4,0392	0,94891
O seu líder negocia com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações?	52	1,00	5,00	3,7059	1,05336
O seu líder repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões?	52	1,00	5,00	3,0000	1,10258
O seu líder mostra seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo do nível aceitável?	52	1,00	5,00	3,2941	1,05336
O seu líder dá aos membros da esquipe o que eles querem em troca do seu apoio?	52	1,00	5,00	3,0980	1,24073
O seu líder deixa claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões?	52	1,00	5,00	3,8039	0,92925

Legenda: n= respostas válidas; Mín= valor mínimo respondido; Máx= valor máximo respondido; Méd= valor médio das respostas; DP= desvio padrão.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em relação à liderança transacional, os dados do questionário apontam para uma percepção menos negativa por parte dos jovens da Geração Z. Em questões como "O seu líder faz acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito?" obtiveram uma média 3,68 favorável. No entanto, questões relacionadas a punições, como "O seu líder repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões?", obteve uma média de 3,00, que pode ser considerado um líder neutro a essa repreensão.

Contudo, os jovens valorizaram elementos de clareza e recompensas bem definidas, como observado na questão "O líder deixa claro o que os membros da equipe podem esperar receber", que obteve uma média de 3,80. Este padrão confirma os apontamentos de Fonseca e Porto (2013), que sugerem que a dimensão cognitiva da liderança transacional é apreciada, mas precisa ser adaptada ao desejo de maior autonomia dessa geração.

Embora a liderança transacional tenha sido reconhecida como funcional em alguns contextos, os jovens demonstraram menos entusiasmo em relação a este estilo, especialmente em itens relacionados à supervisão rígida e medidas punitivas.

Comparando com Fonseca e Porto (2013), que ressaltam o impacto da dimensão cognitiva nas atitudes frente à liderança transacional, nota-se que a Geração Z tende a valorizar a transparência, mas rejeita abordagens que enfatizem a supervisão rígida. Esse padrão reflete a necessidade de adaptar as práticas transacionais para atender à preferência dos jovens por um equilíbrio entre autonomia e responsabilidade.

No contexto das cooperativas, a liderança transacional pode ser eficaz em atividades que exigem rigor e padronização, mas sua aplicação exclusiva pode limitar o engajamento dos colaboradores mais jovens, comprometendo a inovação e a criatividade organizacional.

4.4 Liderança na Geração Z

Os dados coletados indicam que os jovens da Geração Z demonstram uma clara preferência pela liderança transformacional, enquanto enxergam a liderança transacional com maior ceticismo. Elementos como “liderar pelo exemplo” foram bem avaliados, com médias de 4,35 entre jovens de 18 a 24 anos e 4,22 entre aqueles de 25 a 29 anos. Da mesma forma, a questão “mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe” também recebeu boas avaliações, com médias de 4,62 e 4,33, respectivamente, para essas faixas etárias.

Os jovens de 18 a 24 anos percebem seus líderes como mais engajados na busca pelo melhor desempenho individual e da equipe. Isso é evidenciado pela alta média de

aprovação de 4,75 na questão: "O seu líder insiste no melhor desempenho da equipe?". Por outro lado, os jovens de 25 a 29 anos não demonstram a mesma percepção positiva. Na pergunta "O seu líder consegue fazer com que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo?", a média foi de 4,0, sendo a mais baixa entre todas as questões relacionadas à liderança transacional.

Esses aspectos refletem o desejo dessa geração por líderes que sejam acessíveis, inspiradores e focados no desenvolvimento humano.

Tabela 3 – Liderança Transformacional e Transacional por Idade

Variáveis		Idade									Total	
		18 a 24 anos			25 a 29 anos			Mais de 30 anos				
		Média	n	DP	Média	n	DP	Média	n	DP	Média	n
Liderança Transformacional	LTF01	4,6250	8	0,51755	4,0000	9	1,00000	4,4118	34	0,55692	4,3725	51
	LTF02	4,2500	8	1,38873	4,2222	9	0,97183	4,3529	34	0,59708	4,3137	51
	LTF03	4,2500	8	1,16496	4,2222	9	1,09291	4,1765	34	0,83378	4,1961	51
	LTF04	4,3750	8	0,91613	4,1111	9	1,26930	4,3529	34	0,69117	4,3137	51
	LTF05	4,3750	8	0,74402	4,2222	9	1,30171	4,3824	34	0,77907	4,3529	51
	LTF06	4,7500	8	0,46291	4,3333	9	1,00000	4,6471	34	0,48507	4,6078	51
	LTF07	4,6250	8	0,74402	4,3333	9	1,00000	4,4706	34	0,66220	4,4706	51
		4,4643			**4,2063**			**4,3992**			**4,3754**	
Liderança Transacional	LTS01	4,0000	8	0,75593	4,1111	9	0,92796	3,5000	34	1,10782	3,6863	51
	LTS02	3,8750	8	1,35620	4,1111	9	0,92796	4,0588	34	0,88561	4,0392	51
	LTS03	3,8750	8	1,12599	4,0000	9	1,00000	3,5882	34	1,07640	3,7059	51
	LTS04	2,8750	8	1,24642	3,1111	9	1,26930	3,0000	34	1,07309	3,0000	51
	LTS05	3,5000	8	1,41421	3,3333	9	1,32288	3,2353	34	0,92307	3,2941	51
	LTS06	3,0000	8	1,30931	2,6667	9	1,50000	3,2353	34	1,18216	3,0980	51
	LTS07	3,5000	8	1,41421	3,7778	9	0,97183	3,8824	34	0,80772	3,8039	51
		3,5179			**3,5873**			**3,5000**			**3,5182**	

Legenda: n= respostas válidas; Méd= valor médio das respostas; DP= desvio padrão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Os jovens de 25 a 29 anos avaliaram positivamente aspectos da liderança transacional relacionados à troca de recompensas por desempenho. As questões "O líder faz acordos com a equipe sobre o que será recebido caso o trabalho seja cumprido?" e "O líder informa à equipe o que precisa ser feito para serem recompensados?" obtiveram uma média de 4,11. Já entre os jovens de 18 a 24 anos, essas questões também foram bem avaliadas, com médias de 4,0 e 3,8, respectivamente. Por outro lado, a questão "O líder oferece aos membros da equipe o que eles desejam em troca de seu apoio?" apresentou

médias mais baixas, com 3,0 para o grupo de 25 a 29 anos e 2,66 para o grupo de 18 a 24 anos. Esses dados indicam que a relação entre líder e liderados está fundamentada em uma troca de interesses, e os líderes tendem a usar essa dinâmica de troca como uma estratégia favorável para alcançar seus objetivos.

Por outro lado, a maior rejeição às práticas transacionais, como a ênfase em punições, ressalta a necessidade de adaptar as práticas de liderança ao perfil dessa geração. Os jovens valorizam a autonomia, o feedback positivo e o reconhecimento por suas realizações, mas tendem a rejeitar abordagens que reforcem a hierarquia rígida e a supervisão autoritária. Estes elementos transacionais, como supervisão direta e foco em trocas contingentes, foram vistos com maior ceticismo, corroborando as conclusões de Fonseca e Porto (2013) sobre a menor eficácia de práticas coercitivas em grupos que valorizam autonomia e reconhecimento pessoal.

No contexto das cooperativas de crédito analisadas, onde a Geração Z compõe uma parcela significativa da força de trabalho jovem, compreender e atender a essas preferências é essencial para o sucesso organizacional. Os dados reforçam a importância de criar um ambiente de trabalho que combine elementos transformacionais com aspectos transacionais claros e justos, ajustando as práticas de liderança para maximizar o engajamento sustentável dessa geração.

A análise quantitativa e qualitativa das respostas permitiu mapear os comportamentos que os jovens associam a cada estilo de liderança, além de avaliar os graus de favorabilidade atribuídos a eles. O questionário incorporou elementos sociodemográficos e características específicas da Geração Z, como suas expectativas em relação à liderança e às dinâmicas de trabalho, garantindo que o instrumento estivesse alinhado ao objetivo de identificar a aceitação desses estilos.

5. Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo principal analisar e comparar as percepções dos jovens da Geração Z em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional no contexto organizacional das cooperativas de crédito da região de Santa Maria. O

estudo buscou identificar qual estilo é mais aceito e eficaz na motivação e engajamento desses jovens, considerando as características específicas da geração e o ambiente cooperativista.

Os resultados indicam que os jovens demonstraram maior preferência pela liderança transformacional, reconhecendo-a como inspiradora, motivacional e alinhada às suas expectativas de engajamento e desenvolvimento pessoal no ambiente de trabalho. Características como apoio emocional, incentivo à inovação e respeito aos sentimentos dos liderados foram amplamente valorizadas. Além disso, os dados evidenciam a necessidade de considerar as preferências e percepções dessa geração na formulação de estratégias de liderança e engajamento, visto que esses profissionais tendem a permanecer no mercado por longos anos, levando consigo essas preferências e repassando-as às próximas gerações.

Apesar de ser vista como funcional para alcançar metas específicas, a liderança transacional foi avaliada como menos eficaz, especialmente devido à sua ênfase em trocas transacionais e no uso de punições em caso de falhas. A relação direta dos jovens com líderes dentro das cooperativas influenciou significativamente suas percepções, destacando o papel das lideranças na construção de experiências positivas e no fortalecimento do compromisso organizacional.

Embora a pesquisa tenha planejado coletar no mínimo 50 respostas, obteve-se um total de 52 participantes, dos quais apenas 33,3% pertenciam à Geração Z. Esse baixo índice de participação evidenciou uma baixa adesão ou disponibilidade dessa geração para responder ao questionário aplicado, impactando os resultados obtidos. Além disso, a pesquisa foi conduzida exclusivamente em cooperativas de crédito de Santa Maria, o que limita a aplicabilidade dos achados a outros contextos ou regiões. Obstáculos como a dificuldade de contato e aceitação por parte de algumas cooperativas, assim como a possível falta de incentivo por parte dos líderes, contribuíram para a baixa participação da Geração Z.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o tempo de disponibilidade do questionário, permitindo a coleta de um número mais significativo de respostas para uma

análise mais aprofundada. Também seria possível promover intervenções dentro das cooperativas para incentivar a participação dos jovens e destacar a importância da pesquisa. Além disso, um estudo comparativo entre diferentes gerações dentro das cooperativas poderia fornecer insights sobre percepções diversas sobre os estilos de liderança.

Outro ponto a ser considerado seria ampliar o escopo da pesquisa para avaliar os impactos da liderança transformacional e transacional no desempenho organizacional e individual dos jovens colaboradores, pois poderia gerar informações valiosas. Conclui-se que compreender as preferências de liderança dos jovens é essencial para alinhar as estratégias de gestão às expectativas dessa geração, promovendo ambientes organizacionais mais colaborativos e eficazes dentro das cooperativas.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é cooperativismo? Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito. Acesso em: 27 nov. 2024.

CORSEUIL, C. H.; FRANCA, M. Inserção dos jovens no mercado de trabalho em tempos de crise. 2020. Disponível em: https://bit.ly/3tx6cEe. Acesso em: 15 jun. 2024.

FARIA, B. P. Fatores que motivam os jovens da Geração Z nas organizações. 2016. TCC (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15982/1/2016_BrunaPinheiroFaria_tcc.pdf. Acesso em: 28 nov. 2024.

FARIA, C. M.; GIL, M. F. Cooperativismo. Rede e-Tec Brasil, 2013.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. 2013.

FREIRE, T.; FONTE, C. Escala de atitudes face ao lazer em adolescentes e jovens adultos. 2007. Disponível em: <www.scielo.br/paideia>. Acesso em: 8 jul. 2024.

GOMES, A. P.; DEWES, F. Estilos de liderança: estudo de um caso em uma cooperativa de saúde. 2016.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008. Acesso em: 27 nov. 2024.

GREAT PLACE TO WORK. Geração Z no mercado de trabalho: desafios e dicas. 2024. Disponível em: https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/. Acesso em: 27 nov. 2024.

HENNEMANN, B. Capital Nacional do Cooperativismo. Secretaria de Turismo Nova Petrópolis, 2024. Disponível em: https://turismo.novapetropolis.rs.gov.br/pagina/capital-nacional-do-cooperativismo. Acesso em: 27 nov. 2024.

HONORI Q. M.; SPERANDIO V. P. de. C, A.; SANTOS R, A. dos; RODRIGUES C, N. Liderança Situacional – uma Abordagem Teórica a partir do Modelo de Hersey e Blanchard. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, v. 7, n. 1, p. 575-586, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.18407/issn.1983-9952.2015.v7.n1.p575-58. Acesso em: 27 nov. 2024.

MARQUES, A. P. Na fronteira do mercado de emprego: Jovens, trabalho e cidadania. *Trabalho, Educação e Saúde*, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00249. Acesso em: 12 abr. 2024.

MERIGH, C. C.; LIMA, T. B.; ALBURQUERQUE, F. B.; ORMEDO, R. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 9, n. 2, p. 53-78, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1518-70122013000200003. Acesso em: 27 nov. 2024.

MICROPOWER. 7 estratégias de como motivar a geração Z no trabalho. [S.l.]: Micropower, 2020. Disponível em: https://micropowerglobal.com/como-motivar-a-geracao-z/. Acesso em: 28 nov. 2024.

NERI, M. Juventudes, educação e trabalho: Impactos da pandemia nos Nem-Nem. 2021. Disponível em: http://www.fgv.br/cps/NemNem. Acesso em: 7 mai. 2024.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Cartilha Ramos do Cooperativismo. Sistema OCB, 2022. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacoes-representacao/ramoscooperativismo. Acesso em: 26 mai. 2024.

RODRIGUES, C.; REGIS, H. Estilos de liderança em TI na administração pública. 2011.

SILVA, M. C. Cooperativismo no Brasil: um estudo comparativo de três perspectivas com ênfase na região de Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, 2009.