**ÁREA TEMÁTICA:** GESTÃO DE PESSOAS

# MOTIVAÇÃO PARA LIDERANÇA: AS EXPECTATIVAS DE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z PARA CARGOS DE GESTÃO

**Resumo**

Este estudo tem como objetivo compreender como a motivação para liderar se manifesta e influencia as aspirações e atitudes em relação à ocupação de cargos de gestão entre jovens profissionais da Geração Z. Adotou-se uma abordagem qualitativa descritiva com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez jovens da Geração Z atuantes em instituições financeiras. A análise de conteúdo foi baseada nas três dimensões de Chan e Drasgow (2001) e evidenciou uma reconfiguração da motivação para liderar. A dimensão afetiva, pautada no prazer pelo comando e status, apresentou baixa prevalência, sendo acompanhada pela opção massiva por carreiras de especialização técnica. A dimensão social normativa emergiu vinculada ao fenômeno da liderança condicional, na qual os jovens aceitam o dever de liderar apenas se o papel for restrito ao suporte humano e desenvolvimento de equipes, rejeitando cobranças autocráticas e demissões. Na dimensão não calculativa, os profissionais avaliam rigorosamente os custos da gestão em estresse e saúde mental, concluindo que o ganho financeiro não compensa o esgotamento pessoal. Conclui-se que o prestígio profissional foi ressignificado para a autoridade do saber prático. O estudo contribui para as práticas gestão de pessoas ao recomendar a estruturação de carreiras em Y, programas de liderança humanizada e dinâmicas contínuas de alinhamento de expectativas.

**Palavras-chave:** Geração Z; Motivação para Liderar; Desenvolvimento de Liderança; Carreira Técnica.

**Abstract**

This study aims to understand how the motivation to lead manifests and influences the aspirations and attitudes regarding management roles among young Generation Z professionals. A descriptive, qualitative field research approach was adopted, with data collected through semi-structured interviews with ten Generation Z youth working in financial institutions. Content analysis was based on Chan and Drasgow's (2001) three dimensions and highlighted a reconfiguration of the motivation to lead. The affective dimension, driven by the desire for command and status, showed low prevalence and was accompanied by a massive preference for technical specialist careers. The social-normative dimension emerged linked to the phenomenon of conditional leadership, in which young people accept the duty to lead only if the role is restricted to human support and team development, rejecting autocratic pressures and terminations. In the non-calculative dimension, professionals rigorously evaluate the costs of management in terms of stress and mental health, concluding that the financial gain does not compensate for personal

burnout. It is concluded that professional prestige has been redefined toward the authority of practical expertise. The study contributes to human resource management practices by recommending Y-shaped career paths, humanized leadership programs, and continuous expectation alignment dynamics.

**Key-Words:** Generation Z; Motivation to Lead; Leadership Development; Technical Career.

## 1. Introdução

A Geração Z (Gen Z), composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2012 (Twenge, 2018), representa a vertente mais recente a ingressar no mercado de trabalho contemporâneo, caracterizado pela coexistência de quatro gerações distintas no ambiente organizacional (Barhate & Dirani, 2022). Relatórios de consultorias globais alertam para os desafios de integração desses profissionais, que buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental, rotinas previsíveis, flexibilidade e propósito no trabalho (Deloitte, 2026; *Great Place To Work* - GPTW, 2025; McKinsey, 2024; Randstad, 2025). Do ponto de vista organizacional e acadêmico, o avanço da Geração Z no mercado de trabalho suscita reflexões sobre o futuro da gestão, o processo sucessório e a preparação para as posições de liderança no futuro.

A liderança define-se como um processo multinível e dinâmico de interação entre líderes e liderados voltado ao alcance de objetivos comuns (Yammarino, 2013). Para que esse processo ocorra, a formação de líderes requer a ativação de atributos cognitivos, sociais e motivacionais (Zaccaro, LaPort, & José, 2013). Entre os atributos motivacionais, destaca-se o construto da Motivação para Liderar (*Motivation to Lead* - MTL), que reflete a intensidade e a persistência dos esforços de um indivíduo para assumir papéis e responsabilidades de liderança (Chan & Drasgow, 2001). A MTL divide-se em três dimensões: Afetiva (AMTL), pautada no prazer em liderar; Social Normativa (SNMTL), pautada no senso de dever e responsabilidade social; e Não Calculativa (NCMTL), ancorada em motivações altruístas e desvinculadas de benefícios pessoais (Chan & Drasgow, 2001).

Apesar da relevância da MTL para a continuidade e a sustentabilidade das organizações (Badura, Grijalva, Galvin, Owens, & Joseph, 2019), identifica-se uma lacuna na literatura de Recursos Humanos acerca das atitudes e da disposição da Geração Z quanto à ocupação de cargos de gestão. Pesquisas de mercado indicam um comportamento ambivalente: embora parcela desses jovens manifeste interesse pela ascensão executiva, muitos rejeitam o modelo tradicional de comando por associarem a gestão de pessoas ao estresse, *burnout* e sobrecarga de responsabilidades (Deloitte, 2026; Randstad, 2025). Contudo, a literatura acadêmica carece de investigações qualitativas que aprofundem o entendimento das razões subjacentes a essa ambivalência e de como as dimensões da MTL se manifestam e são ressignificadas na prática por jovens profissionais já inseridos no mercado de trabalho.

A partir dessa lacuna, o presente trabalho tem como objetivo geral compreender como a Motivação para Liderar (MTL) se manifesta e influencia as aspirações e atitudes em relação à ocupação de cargos de liderança entre jovens profissionais da Geração Z. Para alcançar esse propósito central, estabelecem-se como objetivos específicos analisar a manifestação das dimensões Afetiva (AMTL),

Social Normativa (SNMTL) e Não Calculativa (NCMTL) da Motivação para Liderar nos relatos desses profissionais, bem como identificar os fatores de atração e de afastamento — tais como sobrecarga, estresse e a busca por carreiras técnicas — associados à decisão de assumir ou recusar posições de gestão. Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem qualitativa, a qual se constitui como o meio ideal para explorar e compreender os significados subjetivos que os indivíduos atribuem ao seu contexto social e de trabalho (Creswell & Creswell, 2023), coletando-se os dados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez profissionais da Geração Z com experiência profissional.

A realização desta pesquisa justifica-se por suas contribuições teóricas, práticas e sociais. No campo teórico, o estudo avança ao explorar a dimensão qualitativa da MTL na Geração Z, superando abordagens estritamente quantitativas ou focadas em amostras de estudantes ou jovens que ainda não ingressaram no mercado trabalho. No âmbito prático, fornece subsídios para que gestores de Recursos Humanos desenhem estratégias atrativas de desenvolvimento de lideranças, modelos flexíveis de gestão e trilhas de carreira técnica *versus* executiva, reduzindo taxas elevadas de *turnover* (Valor Econômico, 2026). Sob a perspectiva social, o estudo joga luz sobre o bem-estar e as expectativas de jovens trabalhadores no setor produtivo, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ODS 3 Saúde e Bem-Estar e ODS 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico). Este artigo está organizado em cinco seções: após esta Introdução, a seção 2 apresenta a Fundamentação Teórica cobrindo a Geração Z, Liderança e Motivação para Liderar (MTL); a seção 3 detalha os Procedimentos Metodológicos adotados; a seção 4 dedica-se à Análise e Discussão dos Resultados; e, por fim, a seção 5 apresenta as Conclusões e Contribuições do estudo.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Geração Z: características e motivação para liderança

As gerações apresentam características específicas de comportamento, expectativas e valores influenciados pelo contexto histórico em que seus integrantes se desenvolvem. Nas organizações contemporâneas, onde convivem simultaneamente indivíduos de diferentes gerações (*baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z) é necessário compreender essas especificidades, uma vez que elas influenciam a socialização, a construção identitária e os valores relativos ao trabalho (Spada et al. 2024). Diferentes estudos apresentam delimitações cronológicas distintas para a geração Z. Gabrielova e Buchko (2021) e Spada et al. (2024) delimitam esta geração com os indivíduos nascidos entre 1995 e 2010. Twenge (2018) considera os nascidos entre 1995 e 2012, período que será adotado na presente pesquisa.

Em decorrência de suas características e da forma como se relacionam com o trabalho, a geração Z tem sido objeto de pesquisas acadêmicas (Barhate & Dirani, 2022; Twenge, 2018; Gabrielova & Buchko, 2021) e não acadêmicas, com a publicação de relatórios de consultorias globais, tais como Deloitte, GPTW, Randstad e McKinsey.

A geração Z é reconhecida como a primeira geração de nativos digitais, pois cresceu em um ambiente caracterizado pela presença constante da *internet*, das redes sociais e das tecnologias móveis (Levickaitė, 2010; Pauli et al, 2020). Consequentemente, essa geração tem muita facilidade com a tecnologia e a vê como parte integrante na sua forma de se comunicar e de realizar atividades de trabalho

(GPTW, 2025; Randstad, 2025), dando preferência a ambientes de trabalho inovadores e dinâmicos em que a tecnologia seja um facilitador de mudanças (Barhate & Dirani, 2022).

Os relatórios da Deloitte (2026) e da Randstad (2025) são convergentes ao revelar que a geração Z valoriza fortemente oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento profissional e crescimento na carreira. Essa geração busca percursos profissionais personalizados, *feedbacks* frequentes e clareza sobre as possibilidades de progressão, demonstrando menor disposição para permanecer em organizações que não ofereçam perspectivas de desenvolvimento (GPTW, 2025). A estagnação profissional está entre os principais fatores relacionados à intenção de mudança de emprego (Randstad, 2025; Deloitte, 2026).

Além do desenvolvimento profissional, o propósito e o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais são valorizados por esses jovens, que tendem a buscar organizações que demonstrem coerência entre discurso e prática e que possibilitem a realização de atividades com significado e impacto social (GPTW, 2025). Questões relacionadas à diversidade, inclusão, responsabilidade social e sustentabilidade também despontam como fatores de decisão sobre suas escolhas profissionais e em seu nível de engajamento no trabalho (Pauli et al., 2020; McKinsey, 2024).

Os relatórios das pesquisas das consultorias também apontam níveis elevados de preocupação com o estresse, a ansiedade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fazendo com que a qualidade do ambiente de trabalho seja um fator determinante para a permanência da geração Z nas organizações (McKinsey, 2024; Deloitte, 2026). Neste aspecto, o relatório do Great Place to Work (GPTW, 2025) é mais específico, ao enfatizar que a geração Z valoriza lideranças acessíveis, suporte emocional, comunicação transparente e relações de trabalho saudáveis. Tais resultados vão ao encontro das discussões recentes sobre bem-estar e saúde mental no trabalho, em consequência da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) que trata dos riscos psicossociais nas empresas e que ganha mais força com as demandas da geração Z.

Aspectos relacionados à remuneração competitiva e aos benefícios também são valorizados pela geração Z. Estudos da Deloitte (2026) e da Randstad (2025) indicam que salário, segurança financeira e oportunidades concretas de crescimento permanecem entre os principais critérios utilizados para a escolha e a permanência em um emprego. Essas preocupações refletem a percepção de maior instabilidade econômica e de incertezas em relação ao futuro (McKinsey, 2024).

E como a geração Z se relaciona com a liderança e as relações hierárquicas? Este é um aspecto que a diferencia das gerações anteriores, e que muitas vezes gera conflitos nas organizações. A geração Z valoriza modelos mais horizontais com diálogo, transparência e participação nas decisões (Pauli et al., 2020). E quanto a assumir posições de liderança ao longo da carreira? Aqui, há dois posicionamentos distintos. No primeiro, há um interesse em assumir posições de liderança ao longo da carreira, porém com preocupação com o estresse, a sobrecarga de responsabilidades e os impactos desses cargos sobre a qualidade de vida (Deloitte, 2026; Randstad, 2025). No segundo, outro aspecto relevante diz respeito à relação com a liderança e com as estruturas organizacionais. E como eles se veem em posições de liderança? Embora grande parte manifeste interesse em assumir posições de liderança ao longo da carreira, também demonstram preocupação com o estresse, a sobrecarga de responsabilidades e os impactos desses cargos sobre a qualidade de vida (Deloitte, 2026; Randstad, 2025).

No que se refere ao modelo de trabalho, a geração Z demonstra preferência por flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (GPTW, 2025; Randstad, 2025). Entretanto, pesquisas realizadas com jovens brasileiros revelam que muitos ainda valorizam vínculos formais de emprego, estabilidade e segurança ocupacional, além de demonstrarem preferência por modelos híbridos ou presenciais em comparação ao trabalho integralmente remoto (Nexus, 2025).

Por fim, a pesquisa de Pauli et al. (2020) com jovens estudantes da geração Z, que ainda não tinham ingressado no mercado de trabalho, revelou que essa geração valoriza principalmente estabilidade, realização pessoal, saúde e relações sociais autênticas no ambiente organizacional, atribuindo menor importância ao prestígio e ao status social tradicionalmente associados ao sucesso profissional.

Em conjunto, os achados da literatura acadêmica e dos relatórios de consultorias sugerem que a atração e a retenção da geração Z dependem da capacidade das organizações de oferecer oportunidades de desenvolvimento, propósito, flexibilidade, bem-estar e segurança financeira, alinhando as necessidades individuais aos objetivos organizacionais.

## 2.2. Liderança

Liderança define-se como "um processo multinível de interação líder-liderado (indivíduo, díade, grupo, coletivo) que ocorre em uma situação particular (contexto) onde o líder e os liderados compartilham um propósito (visão, missão) e atingem metas em conjunto" (Yammarino, 2013, p. 149). Amanchukwu, Stanley e Ololube (2015) caracterizaram a liderança como um fenômeno complexo estabelecido pela interação e influência mútua entre líderes e liderados para alcançar um objetivo comum. Embora a literatura acadêmica aborde amplamente este tema, ressalta-se que o desenvolvimento de liderança permanece como um assunto emergente (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017).

A compreensão do tema fundamenta-se na distinção conceitual entre o desenvolvimento do líder e o desenvolvimento da liderança. O desenvolvimento da liderança relaciona-se ao aumento da capacidade coletiva de gerar alinhamento, direção e comprometimento em um grupo (Day & Dragoni, 2015). Em contrapartida, o desenvolvimento de líderes refere-se ao aprimoramento da habilidade individual para desempenhar funções e processos diretivos de forma eficaz (Day & Dragoni, 2015).

Ambos os processos apresentam interdependência, visto que a formação de indivíduos capacitados constitui premissa para a consolidação de processos coletivos funcionais (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & Mckee, 2014). Zaccaro, Green, Dubrow e Kolze (2018) constataram, por meio de um modelo integrativo, que as diferenças individuais geram a capacidade de liderança, a qual molda os comportamentos exercidos no ambiente organizacional. As capacidades de liderança são definidas como um conjunto de atributos responsáveis por ativar a predisposição do indivíduo para adotar comportamentos funcionais em contextos específicos. Zaccaro, LaPort e José (2013) classificaram esses atributos em três grupos fundamentais:

- **Cognitivos:** Habilidades focadas no processamento de informações, tais como atenção, resolução de problemas e metacognição.
- **Sociais:** Competências empregadas na interação interpessoal, incluindo delegação, negociação e fornecimento de *feedback*.
- **Motivacionais:** Fatores responsáveis pelo direcionamento e pela sustentação do esforço em papéis de gestão, a exemplo de resiliência, gestão emocional e autoeficácia.

Nessa perspectiva, a dimensão motivacional assegura ao líder a manutenção da eficácia durante o manejo do estresse e das demandas inerentes ao cargo (Zaccaro, LaPort, & José, 2013). A formação de líderes constitui, portanto, um processo complexo que transcende a capacitação técnica formal por englobar processos sociais dinâmicos e a mobilização de recursos interpessoais e intrapessoais (Vogel, Reichard, Batistič, & Yerne, 2021; Zaccaro et al., 2018).

## 2.3. Motivação para Liderança

Dentre os atributos motivacionais que integram a capacidade de liderança (Zaccaro, LaPort, & José, 2013), destaca-se a Motivação para Liderar (*Motivation to Lead* — MTL), proposto por Chan e Drasgow (2001). Define-se a MTL como um estado afetivo que impacta a intensidade e a persistência dos esforços de um indivíduo para assumir papéis e responsabilidades diretivas (Chan & Drasgow, 2001). Trata-se de uma variável associada à disposição de líderes e não líderes para assumir cargos de gestão, que se modifica a partir das experiências e dos treinamentos recebidos (Chan & Drasgow, 2001). Badura, Grijalva, Galvin, Owens e Joseph (2019) evidenciaram, por meio de metanálise, que o construto se vincula a diferenças individuais (idade, gênero, autoeficácia, personalidade e valores), além de atuar na emergência e na manutenção de comportamentos de liderança. Com base no modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), Chan e Drasgow (2001) estruturaram a MTL em três dimensões e também desenvolveram uma escala para sua mensuração. As três dimensões são:

- Afetiva (AMTL / MLA): Refere-se à preferência do indivíduo em assumir funções de liderança com base no prazer do exercício do papel.
- Social Normativa (SNMTL / MSNO): Remete à percepção da liderança como um dever, uma responsabilidade social ou uma obrigação moral.
- Não Calculativa (NCMTL / MLNC): Envolve motivações altruístas para liderar, desvinculadas dos benefícios ou das recompensas oriundas do cargo.

Apesar da ampla aplicação, observa-se que a mensuração do fenômeno com a escala de Chan e Drasgow (2001) se foca predominantemente no conteúdo afetivo, social normativo e calculativo, omitindo aspectos centrais para a apreciação da motivação humana (Ployhart, 2008). Do ponto de vista psicométrico, a estrutura proposta não se replicou em diferentes contextos, registrando índices baixos de fidedignidade em alguns fatores (Bobbio & Rattazzi, 2006; Kasemaa, 2016). Já Ozgen, Laginess e Viswesvaran (2017) concluíram que o instrumento sofre influência de características amostrais e da própria escala, o que sinaliza a necessidade de ajustes na mensuração.

Em investigação meta-analítica, Badura et al. (2019) demonstraram que todas as dimensões da MTL se relacionam com a emergência de líderes e com a manifestação de condutas diretivas, ao passo que a dimensão afetiva AMTL impacta diretamente a eficácia do líder. Tais achados reforçam a relevância do construto no processo de desenvolvimento de líderes.

A literatura contemporânea sobre motivação compreende o fenômeno como um processo psicológico focado em energizar, direcionar e sustentar ações voltadas a objetivos individuais (Parks & Guay, 2009). Abrangem-se fatores cognitivos, afetivos e comportamentais que interagem com as condições contextuais para determinar a conduta humana (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). Modelos modernos concentram-se em como variáveis autorregulatórias articulam recursos pessoais e sociais para mobilizar a ação (Diefendorff & Lord, 2008; Kanfer et al., 2008). Todavia, a concepção

tradicional da MTL não contempla essa natureza processual, limitando-se a delinear razões pontuais para a suposição de papéis diretivos.

O fundamento teórico da MTL de Chan e Drasgow (2001) baseado no modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) apresenta fragilidades conceituais. Define-se comprometimento como uma atitude ancorada na avaliação de congruência entre um objeto e os valores individuais, atuando para reduzir a variabilidade comportamental (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). Embora o comprometimento atue como uma das forças energizadoras da ação no processo motivacional (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004), Stephens (2012) constatou que o comprometimento afetivo atua como antecedente da MTL, confirmando a distinção entre esses construtos.

Adicionalmente, a estrutura do modelo de três componentes do comprometimento enfrenta questionamentos decorrentes de ambiguidades e redundâncias nas definições dos fatores (Cohen, 2007). Solinger, van Olffen e Roe (2008) identificaram correlações frágeis ou inexistentes do fator calculativo com os demais componentes, além de sobreposição empírica entre os fatores afetivo e normativo, o que dificulta a separação analítica dos fatores.

Diante do exposto, pesquisas qualitativas podem trazer contribuições efetivas para a compreensão do fenômeno motivação para liderar.

## 3. Metodologia

A presenta pesquisa se classifica como qualitativa básica, descritiva e de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2021) é uma abordagem que visa a compreensão aprofundada de fenômenos sociais, buscando analisar e interpretar os significados, valores e experiências, a partir da perspectiva dos sujeitos investigados.

Retomando, objetivo geral desta pesquisa consiste em compreender como a Motivação para Liderar (MTL) se manifesta e influencia as ambições e atitudes em relação à ocupação de cargos de liderança entre jovens profissionais da Geração Z. Para alcançá-lo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais da geração Z, cujo perfil é apresentado no Quadro 1. Os critérios de seleção foram: jovens profissionais da geração Z (nascidos entre 1995 e 2012) com no mínimo 1 ano e meio de experiência profissional. A escolha dos participantes seguiu o princípio da seleção intencional em seguida foi aplicada a técnica *snowball* (Vincent & Thompson, 2022), na qual os participantes indicam outros com o mesmo perfil para participar da entrevista. Esse procedimento é amplamente utilizado em pesquisas qualitativas para selecionar propositalmente indivíduos, que melhor ajudarão o pesquisador a entender o fenômeno de estudo. A quantidade de dez entrevistas foi considerada suficiente para a saturação dos dados, pois os relatos continham informações repetitivas e sem novos elementos relevantes para os objetivos do estudo (Chitac, 2022).

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa com a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, os nomes foram substituídos pelas siglas E1, E2, E3 assim por diante até E10, seguindo as recomendações éticas de Creswell e Creswell (2023).

**Quadro 1. Perfil dos entrevistados**

| Entrevistado | Nascimento | Idade | Sexo | Experiência profissional (anos) | Formação acadêmica | Contrato |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **E1** | 1998 | 27 anos | F | 5 anos | Processos Gerenciais e Adm. de Empresas | CLT |
| **E2** | 2006 | 20 anos | M | 2 anos | Adm. de Empresas | Estágio |
| **E3** | 2003 | 23 anos | M | 5 anos | Marketing e Adm. de Empresas | CLT |
| **E4** | 2003 | 23 anos | F | 5 anos | Ciências Econômicas | Estágio |
| **E5** | 1999 | 27 anos | F | 6 anos | Ciências Contábeis | CLT |
| **E6** | 2003 | 22 anos | M | 3 anos | Adm. de Empresas | Estágio |
| **E7** | 2001 | 24 anos | M | 4 anos | Gestão Financeira | CLT |
| **E8** | 2003 | 22 anos | M | 3 anos | Adm. de Empresas | CLT |
| **E9** | 2005 | 21 anos | F | 2 anos | Ciências Econômicas | Estágio |
| **E10** | 2006 | 21 anos | F | 2 anos | Ciências Econômicas | Estágio |

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa.

Dentre os entrevistados, cinco são funcionários contratados pelo regime CLT e cinco são estagiários, que ainda mantém o vínculo com Instituições de Ensino Superior. Todos trabalham em instituições financeiras de grande porte localizadas em São Paulo (SP).

A duração das entrevistas variou de 30 a 60 minutos cada com média de 40 minutos e foram realizadas nos meses de junho e julho de 2026, presencialmente ou de forma remota (via *Teams* ou *Zoom*). Após as sessões, a transcrição do áudio para o formato de texto foi realizada, preparando os dados brutos para o exame analítico.

O roteiro semiestruturado foi elaborado a partir da adaptação do modelo teórico da Motivação para Liderar (*Motivation to Lead* — MTL) de Chan e Drasgow (2001) e das capacidades de liderança de Zaccaro, LaPort e José (2013). A versão final do instrumento estruturou-se em blocos temáticos abrangendo: 1) Perfil sociodemográfico e trajetória profissional; 2) Significado do trabalho e atribuição de valor à carreira; 3) Dimensão Afetiva da MTL (interessse pelo comando e exercício do papel); 4) Dimensão Social Normativa da MTL (dever moral, responsabilidade e desenvolvimento de equipes); 5) Dimensão Não Calculativa da MTL (cálculo de custos pessoais, estresse e saúde mental *versus* benefícios do cargo); 6) Atitudes em relação às trilhas de especialista *versus* gestão executiva; e 7) Expectativas de futuro e permanência organizacional.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2016), em 3 etapas: pré-análise (leitura flutuante e constituição do *corpus* de dados), exploração do material (codificação, enumeração e categorização dos registros) e tratamento e interpretação dos resultados obtidos. As categorias analíticas foram estabelecidas a priori com base nos pilares teóricos da MTL (Chan & Drasgow, 2001): a) Motivação para Liderar Afetiva (AMTL); b) Motivação para Liderar Social Normativa (SNMTL); e c) Motivação para Liderar Não Calculativa (NCMTL). A partir dessas

categorias centrais, identificaram-se os fatores de atração e de afastamento que influenciam as atitudes dos jovens da Geração Z em relação à ocupação de posições de gestão nas organizações.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Motivação para Liderar Afetiva (AMTL / MLA)

A dimensão Afetiva (AMTL / MLA) define-se como a preferência e a disposição intrínseca do indivíduo para assumir papéis e responsabilidades de liderança pelo simples prazer do exercício da função e do comando (Chan & Drasgow, 2001). Nos sujeitos entrevistados, a AMTL pura entendida como o desejo pelo status, autoridade ou projeção hierárquica — apresentou-se como o componente de menor frequência e maior rejeição entre os jovens da Geração Z, descrita na opção pela trilha de especialista técnico observada nos relatos de E1, E2 e E8. Esses entrevistados rejeitam a atração pelo comando formal e canalizam sua motivação para a autonomia e para o domínio do conhecimento técnico. Ao ser questionada sobre a intenção de supervisionar terceiros no futuro, E1 respondeu objetivamente: *"Especialista técnica"*, e complementou demonstrando sua aversão ao papel de gestão: *"Eu não tenho muito compromisso com a parte estratégica do banco em relação a lucros, ganho financeiro etc [...] pensar nessa parte de lucro acima de tudo"*. De forma análoga, E2 reiterou que seu foco profissional não passa pelo afeto ao cargo de chefia: *"Prefiro crescer como especialista técnica [...] você pode transmitir [conhecimento], mas não almejando a liderança"*. E8 endossou esse desinteresse de forma direta ao ser indagado sobre ocupar cargos de gestão: *"No momento, não"*.

Por outro lado, o único relato em que a AMTL emergiu com traços de atração pelo status de comando e poder decisório foi o de E4. Ao avaliar a possibilidade de exercer a liderança, a participante declarou com entusiasmo: *"Status de chefe, de quem manda. Busco isso? Busco sim, seria um prazer profissional também de certa forma, sim"*. Contudo, a própria E4 condiciona essa motivação afetiva a uma trava emocional severa perante os conflitos do cargo, revelando a fragilidade desse afeto: *"Ia me pegar bastante na parte emocional [...] meu problema seria não conseguir demitir as pessoas e acabar me prejudicando"*.

Já no caso de E9, a motivação afetiva manifesta-se de forma estratégica e atrelada à busca pelo protagonismo. Ele declara que o desejo pelo comando existe, mas encontra-se temporariamente represado pela busca de maturidade técnica prévia: *"É uma das coisas que eu digo que passa mesmo pelo papel de protagonista [...] e quando eu tiver experiência, maturidade para assumir isso no ambiente corporativo, é uma coisa que não vejo a hora de conseguir assim, posição de liderança, posição de gestão"*.

Esses achados empíricos confirmam a crítica de Ployhart (2008), que aponta que as abordagens tradicionais falham ao focar excessivamente no conteúdo afetivo do comando, ignorando que os trabalhadores contemporâneos desvinculam o sucesso profissional da simples ascensão hierárquica e da autoridade formal.

### 4.2. Motivação para Liderar Social Normativa (SNMTL / MSNO)

A dimensão Social Normativa (SNMTL / MSNO) remete à percepção da liderança como um dever, uma obrigação moral ou uma responsabilidade social para com o grupo e a organização (Chan & Drasgow, 2001). Esta dimensão revelou-se a principal força de sustentação entre os entrevistados que expressaram o desejo legítimo de exercer a gestão. Contudo, ocorre uma redefinição importante: o dever

normativo assumido pela Geração Z não é para com os lucros ou metas da empresa, mas sim para com o bem-estar, a mentoria e o desenvolvimento de seus pares.

Essa ressignificação normativa pode ser denominada de Liderança Condicional. Sob a ótica do modelo autorregulado de motivação (Parks & Guay, 2009; Zaccaro, LaPort, & José, 2013), os jovens aceitam a responsabilidade moral de liderar unicamente se a função for delimitada à gestão humana e ao suporte à equipe, rejeitando o "pacote tradicional" que exige atuar como o "vilão" em demissões, sanções ou cobranças autocráticas. Essa condicionalidade é evidente nos discursos de E3: *"Eu não tenho vontade [...] compromisso com a parte estratégica do banco em relação a lucros [...] mas eu acho que seria uma ótima gerente se fosse só para fazer a gestão de pessoas mesmo, sem essa preocupação absurda com metas e financeiro."*. E4: *"Meu problema seria não conseguir demitir as pessoas e acabar me prejudicando emocionalmente [...] ia me afetar bastante."* e E7: *"Se for o caso de você acabar sendo vilão, você saber ser o vilão da história de alguém [...] julgar a pessoa de uma forma correta e conseguir fazer isso de uma forma evolutiva."*

Para E5, a motivação social normativa assume um tom de transformação cultural do ambiente laboral. Ele enxerga na liderança um dever de romper com modelos arcaicos e instaurar uma gestão pautada na empatia: *"Acredito que podemos mudar um pouco a tradição de como as coisas são feitas [...] ter uma troca maior ali diretamente com as pessoas que eu vou estar na liderança, entender, escutar mais [...] investir ali em cada pessoa e extrair a melhor produtividade de cada"*.

Mesmo em E6, cuja motivação para liderar é baixa e passiva devido à priorização atual da estabilidade familiar, a liderança é compreendida sob a ótica da consequência normativa e orgânica do trabalho bem-feito: *"Hoje é algo que pode acontecer naturalmente, de acordo com o meu trabalho eu vou alcançar isso, não que eu almeje isso com desespero"*.

Esses relatos alinham-se ao modelo integrativo de Zaccaro, Green, Dubrow e Kolze (2018) e às proposições de Yammarino (2013), os quais destacam que as capacidades motivacionais do líder emergem e se consolidam quando orientadas para a construção de processos coletivos funcionais, alinhamento de propósitos e suporte mútuo entre líder e liderados.

### 4.3. Motivação para Liderar Não Calculativa (NCMTL / MLNC)

A dimensão Não Calculativa (NCMTL / MLNC) envolve motivações altruístas para assumir cargos de gestão, caracterizando-se pela disposição do indivíduo para liderar de forma desvinculada dos benefícios, custos pessoais ou recompensas diretas do cargo (Chan & Drasgow, 2001). Nos relatos dos sujeitos entrevistados, essa dimensão apresentou um comportamento inverso ao previsto na teoria clássica: os jovens profissionais da Geração Z revelaram-se extremamente "calculativos" e reflexivos quanto ao impacto da liderança em suas vidas.

O cálculo deliberado entre os "custos da gestão" (como esgotamento mental, estresse, ansiedade, abdicação do tempo livre e ter de lidar com conflitos) *versus* o "ganho do cargo" atua como o principal balizador de afastamento da liderança. E10 exemplifica esse raciocínio ao limitar sua ambição motivacional ao nível de coordenação, recusando os aspectos que ele avalia como desfavoráveis das posições mais altas: *"Já pensei em algum cargo de coordenação, mas acima disso não [...] por conta de tudo que vejo ali diariamente nas rotinas que a gestão tem, que a gerência tem"*. Ela pondera que o sucesso e a permanência no trabalho exigem uma equação equilibrada: *"Para mim estar realizada profissionalmente é você amar o que faz sem se importar com o tempo e ganhar bem, sem perder a paz de espírito*" (E10).

A análise do cálculo interpessoal também se manifesta na aversão ao papel punitivo da posição de liderança. E7 apontou que a liderança impõe um peso emocional ao expor o gestor ao risco de ser injusto: *"Eu ia me sentir tendo um peso maior porque às vezes o caminho profissional de alguém pode estar nas minhas mãos"*. E8, por sua vez, demonstra ser mais pragmático e prefere manter seu papel focado na execução técnica de excelência e na garantia de seu salário fixo, recusando qualquer cálculo altruísta que exija sacrificar sua tranquilidade por cargos corporativos: *"Para mim tanto faz [...] não considero essencial [ajudar ou gerir outros], qualquer trabalho vou tentar fazer com perfeição"*.

A exceção a esse padrão calculativo puro é observada quando o indivíduo enxerga o desenvolvimento de terceiros como uma recompensa intrínseca suficiente. Contudo, conforme demonstrado por E2 e E10, essa motivação altruísta é canalizada fora da estrutura formal de comando: elas preferem atuar como mentoras e especialistas colaborativos sem os fardos contratuais da liderança executiva.

Essa postura empírica valida o modelo motivacional moderno de Parks e Guay (2009) e os achados de Diefendorff e Lord (2008), que sustentam que a motivação humana é um processo autorregulatório de alocação de recursos pessoais. Quando o ambiente organizacional impõe custos excessivos à saúde mental e ao bem-estar do trabalhador, a estrutura calculativa do indivíduo atua para proteger seus recursos cognitivos e emocionais, resultando na recusa ou na restrição do engajamento em comportamentos de liderança.

### 4.4. Comparação entre estagiários e colaboradores em regime CLT

A análise comparativa entre o grupo de estagiários (E2, E4, E6, E9, E10) e o grupo de profissionais contratados sob o regime CLT (E1, E3, E5, E7, E8) revela diferenças marcantes na maturação e na manifestação MTL.

No grupo de estagiários, a MTL manifesta-se de forma mais idealizada e aberta à ascensão hierárquica. Os jovens nesta fase de início de carreira apresentam maior sensibilidade à dimensão Afetiva (AMTL), associando a posição de comando à realização de ambições pessoais, conquista de status ou expressão de protagonismo técnico. Os depoimentos de E4 e E9 exemplificam essa projeção: enquanto E4 expressa atração direta pela autoridade do cargo: *"Status de chefe, de quem manda. Busco isso? Busco sim"*, E9 projeta a liderança como o ápice de sua maturidade profissional: *"Gosto muito da ideia de ser protagonista... e quando eu tiver experiência, é uma coisa que não vejo a hora de conseguir, posição de liderança"*. Mesmo quando recusam a liderança de pessoas, como no caso de E2, os estagiários demonstram desejo de exercer liderança técnica colaborativa sem o fardo do comando tradicional.

Em contraposição, os profissionais já efetivados sob o regime CLT passam por um "filtro de realidade" decorrente da convivência diária com as rotinas, pressões e dilemas dos gestores da instituição. Nesse grupo, a dimensão Afetiva (AMTL) retrai-se drasticamente, dando lugar a uma forte atuação da dimensão Calculativa (NCMTL) e à consolidação da Liderança Condicional (SNMTL). Os jovens profissionais em regime CLT avaliam criticamente que os ganhos financeiros e o prestígio de um cargo de gerência não compensam o esgotamento mental, as metas abusivas e a necessidade de atuar como o "vilão" da equipe em sanções e demissões. As declarações de E1, E3 e E8 refletem esse cálculo e a recusa da liderança mais tradicional como a autocrática. Adicionalmente, os jovens CLT recusam a gestão formal e consolidam a opção deliberada pela trilha de especialista técnico. Conforme demonstrado por E7, a motivação do trabalhador efetivo redireciona-se para a estabilidade integral do indivíduo: *"Hoje para mim ter sucesso significa ter estabilidade*

*emocional e financeira, mais do que cargos de confiança... não é algo que eu almeje com desespero."*

Assim, a comparação evidencia que, enquanto os estagiários enxergam a liderança como uma oportunidade futura de afirmação e protagonismo, os profissionais efetivos CLT realizam uma rigorosa autorregulação motivacional, restringindo a disposição para liderar a papéis estritamente humanos ou recusando o comando para proteger seu bem-estar.

## 5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo geral compreender como a Motivação para Liderar (MTL) se manifesta e influencia as aspirações e atitudes em relação à ocupação de cargos de gestão entre jovens profissionais da Geração Z. Mediante uma abordagem qualitativa descritiva conduzida por meio de entrevistas com dez trabalhadores do setor financeiro em São Paulo, a investigação permitiu aprofundar os significados, os conflitos e as tensões subjacentes à decisão de assumir ou recusar posições de gestão no ambiente corporativo contemporâneo.

A análise transversal dos relatos empíricos permitiu identificar duas conclusões centrais que respondem integralmente aos objetivos da pesquisa: em primeiro lugar, em relação às manifestações da MTL, os achados evidenciam uma reconfiguração profunda nas três dimensões propostas por Chan e Drasgow (2001). A dimensão Afetiva (AMTL) pautada no prazer pelo exercício do comando e no status hierárquico revelou-se a de menor prevalência entre os investigados. Por sua vez, a dimensão Social Normativa (SNMTL) emergiu como a principal impulsionadora da gestão. Contudo, emergiu o fenômeno, que pode ser denominado de “Liderança Condicional”: os jovens aceitam o dever de liderar unicamente se a função for restrita ao suporte humano, à mentoria e ao desenvolvimento da equipe, rejeitando o papel de "vilão" associado a demissões, cobranças autocráticas e conflitos severos. Neste sentido, eles valorizam a liderança focada nas pessoas e nas relações com um enfoque humanizado. Já na dimensão Não Calculativa (NCMTL), as atitudes dos jovens demonstram que eles avaliam com rigor os custos da gestão tradicional com altos níveis de estresse e ansiedade, concluindo que o aumento salarial não compensa a perda da saúde mental e do tempo livre. Tais constatações dialogam com os relatórios das consultorias Deloitte (2026) e Randstad (2025) sobre as barreiras da atração executiva. Aqui, é importante destacar as diferenças entre os estagiários e os efetivos. É possível inferir que os primeiros ainda não estejam sofrendo cobranças e pressões por resultados pelo limite da carga de trabalho e pelas características típicas da posição, enquanto os efetivos já tenham desafios e atribuições de maior complexidade, o que os leva a refletir sobre os ônus e bônus das posições de gestão.

Em segundo lugar, a investigação revelou uma ressignificação do conceito de prestígio profissional. A autoridade desejada pela Geração Z deslocou-se do título formal de "chefe" para a credibilidade do saber prático. O desejo expresso pelos participantes em se tornarem a referência técnica que resolve problemas complexos para o grupo impulsiona a preferência pela ascensão via trilha de especialista técnico. Esse dado aprofunda os achados de Pauli, Guadagnin e Ruffatto (2020) sobre o declínio do prestígio hierárquico tradicional, confirmando a busca por autonomia intelectual e reconhecimento sem a necessidade de gerir pessoas ou assumir o fardo administrativo da gerência.

Esses dois achados trazem uma contribuição prática relevante e servem de alerta para as organizações sobre o papel da liderança e a cultura organizacional predominante. É possível pensar em líderes com enfoque humano e ambientes de

trabalho, que privilegiem resultados e bem-estar ao mesmo tempo? A recente Norma Regulamentadora nº1 (NR-1) colocou a discussão sobre saúde mental não apenas como uma questão do RH, mas como uma questão de estratégia de negócio e essas discussões ganham mais relevância com o perfil dos jovens profissionais da geração Z, os quais diferentemente das gerações anteriores, priorizam a qualidade de vida em detrimento de posições de gestão, que tipicamente apresentam carga de trabalho elevada e alta cobrança de resultados.

A contribuição teórica deste estudo consiste no avanço da literatura de Comportamento Organizacional ao analisar qualitativamente a MTL sob uma perspectiva autorregulatória em jovens trabalhadores, relevando aspectos específicos da geração Z. Do ponto de vista prático e aplicável à Gestão de Pessoas, os resultados fornecem subsídios para que as organizações reestruturem suas políticas de retenção de pessoas: recomenda-se a consolidação de carreiras em Y com equivalência salarial para especialistas, a oferta de programas de liderança focados em empatia e liderança humanizada e facilitação de processos, e a instituição de *feedbacks* frequentes para alinhamento contínuo de expectativas (GPTW, 2025; Vogel et al., 2021).

Como limitações da pesquisa, aponta-se o perfil dos sujeitos de pesquisa restrito ao setor financeiro. Para investigações futuras, sugere-se a realização de pesquisas comparativas com jovens da Geração Z atuantes em outros segmentos, bem como estudos quantitativos longitudinais que acompanhem se a recusa a posições de gestão permanece estável ao longo do amadurecimento profissional desses indivíduos.

**Referências Bibliográficas**


Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015) A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management, 5*(1), 6-14. http://dx.doi.org /10.5923/j.mm.20150501.02

Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology, 105*(4), 331–354. https://doi.org/10.1037/apl0000439

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*(1-2), 139–157. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 481–498. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481

Chitac, I. M. (2022). The rationale for saturation in qualitative research: when practice informs theory. *Cross-Cultural Management Journal, 24*(1), 29-35. https:// https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2022_I1_3.pdf

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 133-156. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328

Day, DV, Fleenor, JW, Atwater, LE, Sturm, RE, & Mckee, RA (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*, 63–82. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004

Deloitte. (2026). *Pesquisa Global da Deloitte sobre a Geração Z e os Millennials 2026*. Recuperado de: https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489-499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Great Place To Work (GPTW). (2025) *Entenda como ser uma empresa atraente para a Geração Z no mercado de trabalho.* Recuperado de: https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181

Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, RD (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), Work Motivation: Pass, presente and future (pp. 1-16). Routledge.

Levickaitė, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Creativity Studies*, *3*(2), 170-183. https://doi.org/10.3846/limes.2010.17

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434 451, 434–451. https://doi.org/10.1037/apl0000089

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2021). *Metodologia do trabalho científico* (9ª ed.). Atlas.

McKinsey. (2024) *What is Gen Z?* Recuperado de: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991

Nexus. (2025) *Geração Z prefere ensino presencial e emprego com carteira assinada, aponta pesquisa*. Recuperado de: https://www.nexus.fsb.com.br/estudos-divulgados/geracao-z-prefere-ensino-presencial-e-emprego-com-carteira-assinada/

Ozgen Novelli, S., Laginess, A., & Viswesvaran, C. (2017). Questionário de motivação para liderar: uma análise meta-analítica da confiabilidade da pontuação. [Apresentação de pôster]. Anais da 77ª Reunião Anual da Academy of Management, Atlanta, GA, Estados Unidos. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10243abstr.act

Randstad. (2025). *O plano da Geração Z para o mundo do trabalho: focado no futuro, em ritmo acelerado.* Recuperado de: https://www.randstad.com.br/estudos-de-mercado/geracaoz/

Solinger, ON, van Olffen, W., & Roe, RA (2008). Além do modelo de três componentes do comprometimento organizacional. Journal of Applied Psychology, 93(1), 70–83. https://doi.org/10.1037/00219010.93.1.70

Spada, R., Gonçalves, J., & Ruffatto, J. (2024). Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, *25*(2), 159-170. https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205

Twenge, J. M. (2018). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. New York: Simon and Schuster.

Valor Econômico. (2026). *O Brasil lidera ranking mundial de rotatividade e cultura de controle excessivo aparece como um dos principais fatores*. Recuperado de: https://valor.globo.com/patrocinado/pressworks/noticia/2026/06/25/brasil-lidera-ranking-mundial-de-rotatividade-e-cultura-de-controle-excessivo-aparece-como-um-dos-principais-fatores-1.ghtml

Vincent, K., & Thompson, S. (2022). Estimating the size and distribution of networked populations with snowball sampling. *Journal of Survey Statistics and Methodology*, *10*(2), 397-418. https://doi.org/10.1093/jssam/smaa042

Você S/A. (2026) *A zumbificação da CLT – e por que ela virou um xingamento.* Recuperado de: https://vocesa.abril.com.br/sociedade/a-zumbificacao-da-clt-e-por-que-ela-virou-um-xingamento/

Vogel, B., Reichard, RJ, Batistiÿ, S., & ÿerne, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly, 32(5)*, 101381. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 2–43. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003

Zaccaro, SJ, LaPort, K., & José, I. (2013). *The Oxford Handbook of Leadership*, Oxford Library of Psychology (2012; online edn, Oxford Academic, 28 Dec. 2012), https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398793.001.0001.