



RELISE

UMA ANÁLISE TEÓRICA SOBRE OS TIPOS DE LIDERANÇA E A DIVERSIDADE GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS¹

A THEORETICAL ANALYSIS ON LEADERSHIP TYPES AND GENERATIONAL DIVERSITY IN ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS

Maria Luiza Rodrigues Moreira²

Felipe Moia Batista³

RESUMO

Na literatura acadêmica sobre liderança e gestão, a ideia de que existem diferenças geracionais demonstráveis em atitudes, motivação e comportamento no trabalho é tão difundida que beira o axiomático. Desta forma, existem vários pressupostos fortes sobre como as gerações operam no local de trabalho e, em particular, como influenciam os processos e resultados de liderança. Assim, o objetivo deste artigo é explorar a influência mútua entre essa díade e enriquecer a literatura na área de liderança e interações multigeracionais no trabalho a partir de uma análise teórica da literatura atual sobre este tema. Com isso posto, é demonstrado que trabalhadores de diferentes cortes geracionais desejam e/ou necessitam de diferentes formas de liderança para alcançar um desempenho ideal.

Palavras-chave: liderança, interações multigeracionais, comportamento no trabalho.

ABSTRACT

In the academic literature on leadership and management, the idea that there are demonstrable generational differences in attitudes, motivation and behavior at work is so widespread as to border on the axiomatic. Thus, there are several strong assumptions about how generations operate in the workplace and, in particular, how they influence leadership processes and outcomes. Thus, the objective of this article is to explore the mutual influence between this dyad and enrich the literature in the area of leadership and multigenerational interactions at work based on a theoretical analysis of current literature on this topic. With that

¹ Recebido em 12/08/2204. Aprovado em 20/09/2024. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.17229722

² Universidade Federal do Pará. luizaraiteru@gmail.com

³ Universidade Federal do Pará. moiafelipe86@gmail.com



RELISE

said, it is demonstrated that workers from different generational groups want and/or need different forms of leadership to achieve optimal performance.

Keywords: leadership, multigenerational interactions, workplace behavior.

INTRODUÇÃO

As gerações são produto de eventos históricos que deixam memórias emocionais potentes que moldam sentimentos sobre autoridade, instituições e família (TWENGE, 2023; RUDOLPH et al., 2021). Os pontos fortes geracionais podem proporcionar custos de controle do moral, reduzir a rotatividade e aumentar as vendas e os lucros. É essencial ter conhecimento das diferenças geracionais porque no século XXI as gerações coexistem no mesmo espaço laboral mais do que nunca, graças ao surgimento de novas relações de trabalho a partir das modernas estruturas organizacionais empreendedoras (GEORGESCU; BODISLAV, 2024; ENGESTRÖM; SANNINO, 2021).

A força de trabalho em organizações empreendedoras é atualmente bastante diversificada. A mistura de raça, gênero e etnia nas organizações tornou-se agora imprescindível (ZHAO et al.; 2021; ELY; THOMAS, 2020). As organizações voltadas para o futuro, percebendo o potencial da diversidade, desenvolveram e empregaram planos estratégicos que aproveitam esta diversificação para se tornarem mais competitivas na economia global (LI; SHEMLA; WEGGE, 2021; ELY; THOMAS, 2020). No entanto, há um fator importante muitas vezes mal compreendido e até ignorado quando se discute a diversidade: a diferença entre gerações. Esta confusão e a incapacidade de apreciar as diferenças geracionais criaram estereótipos populares e críticas tanto por parte dos meios de comunicação social como do meio acadêmico sobre a sua relevância para o diálogo entre as diferentes gerações e os estilos de liderança adotados em organizações voltadas para o empreendedorismo (SCHIUMA et al., 2022; HANSON; KEPLINGER, 2022).



RELISE

244

Por um lado, a partilha de diferentes perspectivas entre gerações promove a criatividade e a inovação. Por outro lado, as interações negativas surgem de pontos de conflito quando mal-entendidos entre gerações criam conflitos pessoais e organizacionais desnecessários. A incompreensão e subestimação das diferenças geracionais deriva da crença tradicional, mas errônea, de que as pessoas mudam valores, atitudes e preferências com base na idade.

Destarte, é necessário pontuar que liderança é um processo de influência social no qual o líder busca a participação voluntária dos subordinados em um esforço para atingir os objetivos da organização, um processo pelo qual uma pessoa exerce influência social sobre outros membros do grupo, um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos em um esforço para atingir metas em determinadas situações, e um conceito relacional envolvendo tanto o agente influenciador quanto a pessoa influenciada (ZHANG et al., 2021; UDOVITA, 2020). Liderança eficaz é a medida em que um líder lidera e direciona continuamente e progressivamente seus seguidores para o destino acordado que é definido por todo o grupo (SIMS, 2021; BEN SEDRINE; BOUDERBALA; NASRAOUI, 2021).

A literatura disponível na área da diversidade geracional no local de trabalho é mínima. No entanto, a investigação está a aumentar para compreender melhor a diversidade intergeracional no local de trabalho (IQBAL, 2024). O objetivo deste artigo é explorar o dilema de gestão que existe no local de trabalho e enriquecer a literatura na área de liderança e interações multigeracionais no trabalho. A revisão da literatura apresentada neste estudo foi desenhada para ilustrar a necessidade de mais investigação na área da diversidade geracional e a importância de os líderes reconhecerem e se adaptarem a essa diversidade, a fim de abordar este fenómeno crescente no ambiente laboral. Além disso, os investigadores deste artigo descrevem vários



RELISE

tipos de liderança, para que assim, possa ser feito a análise sobre a possibilidade de adaptação dos líderes nas organizações empreendedoras.

DIVERSIDADE GERACIONAL

O conceito de geração pode ser entendido através de vários horizontes por meio de estudos de autores que focaram nessa temática. De acordo com Colet e Mozzato (2019), uma geração é formada de indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo, logo, compartilham das mesmas experiências e são instigados pelo contexto no qual vivem. É perceptível a diferença de hábitos e costumes nas gerações de pessoas que existem atualmente, isso reflete nas organizações empreendedoras atuais. Ademais, a análise do termo geração pode ser feita destacando os acontecimentos históricos em geral que as pessoas da mesma faixa etária de idade vivenciaram, os quais irão explicar os comportamentos e as ações desse grupo de indivíduos (COLET; MOZZATO, 2021).

Em contrapartida, Bezerra et al. (2019) afirmam que a definição de geração vai além de igualdade de idade e período de tempo estipulado para associar o pertencimento a uma determinada geração. As pessoas independentemente de ter nascido ou não na mesma época são influenciadas pelas suas vivências atuais, ou seja, podendo circular por outras gerações. A disparidade entre gerações atrai muito interesse em relação ao capital humano e às práticas organizacionais (PANDITA, 2022). A investigação sugere que as diferenças geracionais influenciam os valores pessoais, os comportamentos e as crenças populares, os espaços de trabalho, as ideologias éticas e o envolvimento dos funcionários. As diferenças geracionais também afetam o lazer e os valores extrínsecos (RAFIKI; HARTIJASTI, 2022)

Nesse sentido, percebe-se que o ambiente de trabalho está recheado de inúmeros trabalhadores de diferentes gerações. Com perspectivas, culturas e



RELISE

perfis de realização das suas atividades de forma distintas um dos outros, o que torna o clima organizacional propício para conflitos internos se não for dada a devida atenção (TEIXEIRA, 2022). Carioni e Dutra (2024) identificam que o conflito no trabalho se estabelece por diversos fatores, dentre estes se destacam a divergência de expectativas e a maneira de comunicação.

A literatura elenca quatro gerações que atualmente ocupam espaço no mercado de trabalho e que possuem características próprias de acordo com o seu tempo cronológico de nascimento, além de fazer referência ao avanço tecnológico como um fator chave para distingui-las em termos de pensamentos e comportamentos sobre o ambiente de trabalho (CRUZ; SILVA; LEITE, 2019). São elas, a geração Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1966), geração X (nascidos entre 1967 e 1979), geração Y (nascidos entre 1979 e 1995), geração Z (nascidos entre 1995 e 2010). Assim, levando em consideração o impacto que a diversidade geracional causa no ambiente de trabalho. Embora, ela possa estimular o aprendizado com as trocas de experiências entre os funcionários de diferentes idades, por outro lado, se não gerenciado de forma correta, ela também pode afetar de maneira negativa o desempenho de cada um, prejudicando assim a produtividade (CARIONI; DUTRA, 2024).

TIPOS DE LIDERANÇA

Liderança autocrática

A liderança no campo da administração pode ser definida como a capacidade de persuadir, motivar e influenciar as pessoas para realizarem seu trabalho da melhor forma. Está ligada à comunicação interpessoal para conduzir a equipe para o atingimento de metas estabelecidas (SOUZA; MARQUES, 2019). Os tipos de lideranças são associados ao modo como o líder se relaciona com os seus subordinados na organização, assim como também, como este usa



RELISE

seu poder para tomar suas decisões. Várias teorias enfatizam o comportamento do líder com seus liderados.

No modelo de liderança autocrática, as decisões do líder são centralizadas totalmente nele, não há uma liberdade para os colaboradores opinar sobre o trabalho, as atividades são impostas e feitas na presença do líder (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021). O grupo apenas acata as ordens do seu superior, são limitados de expressar qualquer ideia, o líder demonstra ser muito rígido e autoritário, não havendo muito relacionamento entre ambos (MAGALHÃES; SOARES, 2019).

Existem alguns indivíduos que refletem sobre a sua carreira profissional e conseguem identificar líderes específicos que tiveram um impacto positivo e aqueles que tiveram um impacto negativo. Um bom líder pode ter efeitos positivos duradouros sobre um funcionário, assim como um mau líder pode afetar negativamente um funcionário e o ambiente de trabalho. Wu et al (2018) identificam uma ligação entre funcionários que vivenciam uma liderança destrutiva e depois adotam um comportamento de evitação. Considerando que Sulea et al (2013) realiza um estudo com resultados que indicam que os funcionários que consideram seu gestor abusivo são mais propensos a participar do CWB. Ambos os estudos indicam que há uma resposta comportamental do funcionário devido ao estilo de liderança.

Segundo Lewin et al (1939), este é um líder rigoroso que delinea o trabalho, existe um elemento de desconhecido por parte do funcionário pois este líder nem sempre dá todas as informações e pode ser um tanto indiferente com os funcionários. Esta é uma característica bastante interessante, este líder parece reter informações, para benefício próprio, uma espécie de movimento de poder. O trabalhador não possui muita liberdade e este líder pode ter sucesso efêmero em termos de produtividade e disciplina, que pode desaparecer pois



RELISE

este líder nem sempre está presente. O que também pode afetar a confiança entre líder e funcionário (BLOOM; JONES; WOODCOCK , 2021).

Além disso, Fiaz (2017) explica ainda como esta abordagem coloca mais ênfase na produção e menos no funcionário, conceito baseado no pressuposto de que as pessoas são consideradas preguiçosas e indignas de confiança. O sistema de gestão de Likert (1961) descreve a liderança autocrática como uma estrutura exploradora-autoritária onde a direção e o poder vêm do topo, com má comunicação e sem consideração pelo trabalho em equipe.

O líder autocrático depende da autoridade, do controle e da manipulação para completar a tarefa ou trabalho em questão. Através desta abordagem sistemática de liderança, penalidades são aplicadas quando erros são cometidos e sanções podem ser aplicadas fazendo o funcionário se sentir culpado ou retendo atenção (ROSS; MATTESON; EXPOSITO, 2014). A motivação de um líder autocrático vem na forma de incentivos econômicos baseados no desempenho e o desenvolvimento vem do trabalho árduo (FIAZ, 2017). Curiosamente, de acordo com um estudo realizado por Signh et al (2012), se considerarmos alguns dos principais temas identificados na pesquisa sobre os *millennials* no local de trabalho, foram determinados feedback, líderes inspiradores e fazer parte da equipe.

Liderança democrática

Tal como acontece com as definições de liderança, as definições de liderança democrática também são dinâmicas e abundantes. Por exemplo, de 1938 a 1985, existiram 29 definições e estilos diferentes de liderança democrática. Luthans (1998) revisou oito estilos diferentes de liderança democrática extraídos de estudos e teorias clássicas de liderança. Estas diferentes definições e estilos contribuíram para o fato de não existir uma definição clara e bem desenvolvida de liderança democrática (CHOI,2007).



RELISE

Embora estas diferentes definições e estilos se tenham centrado apenas nas características da liderança democrática dentro de pequenos grupos e organizações, a literatura não prestou atenção à liderança democrática no contexto diversificado dos movimentos democráticos. Assim, é essencial que os investigadores abordem esta questão; especialmente em diferentes situações e ambientes políticos, socioeconômicos e culturais em todo o mundo (WOODS, 2021).

A abordagem da liderança democrática, diferentemente da autocrática onde as decisões são centralizadas no líder, esta preza pela participação e engajamento de seus coladores nas tomadas de decisões (GIMENES et al., 2019). O líder desenvolve um relacionamento interpessoal com os seus subordinados, a distribuição de tarefas é feita em consenso, o líder apenas inspeciona e presta as devidas orientações (SOUZA; MARQUES, 2019).

As noções de autocracia e democracia têm sido utilizadas abertamente para distinguir a liderança democrática da liderança autocrática. A autocracia implica um alto grau de controle por parte dos líderes, sem muita liberdade ou participação dos membros nas decisões do grupo. Tanto a liderança democrática como a *laissez-faire* implica um baixo grau de controle por parte do líder. Contudo, a democracia distingue-se da liderança *laissez-faire* pelo fato de um líder democrático ser muito ativo no estímulo da discussão e das decisões de grupo; um líder *laissez-faire* desempenha um papel passivo e indiferente (DLAMINI, 2018).

A liderança democrática está associada ao aumento da produtividade, satisfação, envolvimento e comprometimento dos seguidores. A satisfação dos membros e as nomeações para a liderança são maiores sob a liderança democrática. Embora as desvantagens significativas da liderança democrática sejam atividades demoradas e longos debates sobre políticas, a participação



RELISE

desempenha um papel fundamental para aumentar a produtividade da liderança (FAKHRI et al., 2021).

As definições de liderança democrática conceituadas por White e Lippitt (1960) enfatizam a participação do grupo, a discussão e as decisões do grupo encorajadas pelo líder. Por outro lado, um líder autocrático mantém um controle rígido sobre as decisões e atividades do grupo. O líder autocrático determina todas as políticas, técnicas e etapas de atividade e dita as tarefas de trabalho específicas e os companheiros de trabalho de cada membro. O líder autocrático tende a ser pessoal em seus elogios e críticas ao trabalho de cada membro, mas permanece distante da participação ativa do grupo (WILSON, 2020).

No entanto, o líder democrático tenta ser um membro regular do grupo em espírito, sem fazer muito trabalho. Embora a principal característica do líder autocrático seja dar ordens, a principal atividade do líder democrático é fornecer informações ou ampliar o conhecimento dos membros do seu grupo. Na prática, as distinções entre os papéis dos líderes autocráticos e democráticos não são extremas. Todos os papéis dos líderes autocráticos e democráticos permanecem dentro da faixa normal de comportamento dos líderes em diferentes situações de uma sociedade (ROSING; BOER; BUENGELER, 2022).

As características da liderança democrática são definidas como a distribuição de responsabilidades entre os membros, o empoderamento dos membros do grupo e o auxílio no processo de tomada de decisão do grupo. As características variadas da liderança democrática contribuem para o facto de não haver uma definição clara de liderança democrática. Gastil (1994) argumentou que “a ausência de uma definição clara também pode ter contribuído para a diminuição da quantidade de investigação sobre liderança democrática” (p. 956).



RELISE

Liderança liberal

Os estilos de liderança são definidos pela combinação de comportamentos de liderança. A forma como um líder se comporta para atingir um objetivo ou desempenhar uma função determina que tipo de comportamento de liderança o líder se adapta. Alguns exemplos seriam mostrar preocupação com os sentimentos pessoais de um seguidor, fornecendo informações que ajudam o seguidor a ter um desempenho eficaz (LANAJ; JENNINGS, 2020).

Existem padrões de comportamento, que podem ser agrupados de acordo com as especificidades de um determinado comportamento. Portanto os seguintes estilos de liderança são identificados por Howell e Costley (2006): coach, especialista em relações humanas, autocrata controlador, visionário transformacional, troca transacional e servidor. Cada estilo de liderança é caracterizado pelo conjunto de comportamentos de liderança. Por exemplo, o estilo de liderança do treinador é altamente diretivo e solidário, demonstra preocupação e consideração, mas também mostra necessidade de poder e necessidade de afiliação. O estilo de liderança do especialista em relações humanas exibe os seguintes comportamentos: ênfase em manter os seguidores felizes e confortáveis, geralmente não sendo diretivo com os seguidores, modificando a situação para tornar o trabalho dos seguidores mais confortável, etc. altamente diretivo com os seguidores, é dogmático em suas crenças (HUNT; FITZGERALD, 2018).

Na liderança liberal, se um líder tem algum poder, é muito pouco. Ele dá mais liberdade e independência aos seus subordinados. A tarefa desses líderes é determinar os propósitos e meios de alcançá-los aos seus subordinados e desempenhar o papel de doador ou responsável pelo fornecimento de informações e pelo contato com ambientes externos. Se o líder de uma organização empreendedora, que é fomentada pela criatividade, fosse inquestionável, e os funcionários tivessem que obedecê-lo e não houvesse lugar



RELISE

para perguntas e respostas ou atitudes críticas aos comentários apresentados pelos trabalhadores, tal organização não seria um bom lugar para fomentar a criatividade (LEE et al., 2020; COVIN; SLEVIN, 2017).

Destarte, em ambientes em que os gestores simplesmente desencorajam a criatividade dos trabalhadores, aplicando um extremo controle abusivo no ambiente laboral, a possibilidade da existência de uma autoeficácia criativa, engenhosidade para tomada de decisão e satisfação no trabalho será reduzida ou totalmente eliminada. Em contraste, serão bem-sucedidos os líderes que proporcionam liberdade aos seus subordinados e que lhes criam incentivos adicionais (ZHANG et al., 2020).

Os resultados mostram que a melhor prática na liderança organizacional para atingir os objetivos e determinações convictos das organizações empreendedoras é proporcionar liberdade aos subordinados, criar incentivos adicionais, como por exemplo, pagando-lhes benefícios sociais, acolher a produção de ideias inovadoras dos trabalhadores e também proporcionar reconhecimento profissional (KRYSCYNSKI; COFF; CAMPBELL, 2021). Os novos objetivos de gestão são superar as visões tradicionais que eram orientadas apenas para os líderes e também criar uma perspectiva que é orientada para o cumprimento da fomentação da satisfação laboral dos trabalhadores, além de também fornecer possibilidades para que os trabalhadores possam tomar decisões, e construir a sua confiança para florescer pensamentos e ideias criativas com uma atmosfera descontraída (DURNALI; ORAKCI; KHALILI, 2023).

Isto inclui uma atmosfera criativa e realista imposta pela gestão executiva sénior e, eventualmente, tornar-se o líder da gestão de topo da organização, de modo que os funcionários interessados com maior poder estariam sujeitos à ordem dos líderes e todos seguiriam os objetivos da organização (HOANG; WILSON-EVERED; LOCKSTONE-BINNEY, 2021).



RELISE

Assim, na liderança liberal, há uma liberdade maior para os colaboradores tomarem suas próprias decisões relacionadas ao trabalho em grupo, a participação do líder é bem pequena, a presença deste na equipe está mais atrelada à orientação do que na posição de ordem (SILVA; ANTÔNIO, 2020). O líder deixa o grupo à vontade para usarem suas criatividade e desenvolvimento de estratégias, não há nenhum tipo de imposição ou delegação de função, tudo é designado pelo grupo (MAGALHÃES; SOARES, 2019).

Liderança situacional

A teoria da liderança situacional tem sido amplamente adotada como modelo para comportamento e treinamento de liderança. Aceitação da teoria parece basear-se na sua validade aparente. A pesquisa sobre a liderança situacional concentrou-se em três áreas principais: a validade conceitual da teoria, a validade do instrumento associado - a pesquisa de Eficácia e Adaptabilidade de Liderança (LEAD) - e o efeito no desempenho dos subordinados quando a teoria é praticada com precisão pelo líder.

Liderança situacional é o desenvolvimento do estilo de liderança proposto por Hapsari et al. (2021) para ajudar líderes a determinar qual estilo de liderança é adequado em um determinado momento. Esta teoria baseia-se numa interação entre a quantidade de direção que um líder oferece aos subordinados, a quantidade de apoio socioemocional que um líder fornece e, por último, o nível de maturidade que os subordinados demonstram numa tarefa específica. Hersey explicou ainda que a teoria da liderança situacional poderia ser empregada na prática por líderes ou gestores para desenvolver os seus recursos humanos, subordinados em organizações em curso.

A compreensão da liderança situacional tem relação com o comportamento adaptativo do líder, que poderia ser entendido dentro de um conceito de que quanto mais um líder adapta seu estilo de comportamento de



RELISE

liderança para atender à situação particular. Quanto mais necessário os subordinados, mais influente o líder tende a atingir os objetivos pessoais e organizacionais (Riyanto et al., 2021). A liderança eficaz é a espinha dorsal de qualquer organização (Ayub et al., 2014). Este estilo de liderança é aplicado de forma adequada numa determinada situação (GHAZZAWI et al., 2017).

Desta forma, de acordo com os comportamentos observados o líder pode utilizar os três tipos de liderança (autocrática, democrática e liberal) que se encaixe melhor para atuar naquela determinada situação (SILVA; BARBOSA, 2021). Nesse sentido, é importante que o líder tenha conhecimento das habilidades e competências necessárias para saber identificar qual o estilo de liderança necessário para ser utilizado de acordo com a situação, já que todos apresentam pontos positivos e negativos (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022).

TIPOS DE GERAÇÕES

Geração Y

A geração y se caracteriza como aquelas pessoas que não estão presas aos ensinamentos do passado e que sempre estão em busca de novos conhecimentos para o aperfeiçoamento, são pessoas respeitosas, tolerantes às diferenças que existem no mercado de trabalho, como raça, religião e orientação sexual (URCO, et al., 2019). Nesse sentido, é uma geração que tem uma facilidade com a aceitação da diversidade e das mudanças que possam vir a ocorrer, a criatividade e a inovação é um ponto forte dessas pessoas (SANTI et al., 2020).

Ademais, a geração y almeja flexibilidade e prazer no trabalho, dinamismo, qualidade de vida, reconhecimento, feedback e relacionamento interpessoal. Devido à busca constante pelo prazer no trabalho, observou-se a



RELISE

existência de uma mudança contínua de emprego por parte dessa geração (FOSSATTI; PAULI; TOMAS, 2021).

Geração Z

A geração z é formada por pessoas que nasceram em meados dos anos 90 a 2010. Estas pessoas tiveram contato desde o seu nascimento com os equipamentos tecnológicos que surgiram ao longo do tempo, por esse motivo são ligadas ao meio digital e lidam muito bem com as ferramentas tecnológicas atuais. Dessa maneira, é uma geração que não apresenta dificuldade para fazer uso das ferramentas relacionadas a internet, ou seja, não precisou de adaptação às novas tendências tecnológicas que as organizações exigem como requisito profissional (LIMA et al., 2022). A alta capacidade de habilidade com os meios digitais por terem nascidos nesse cenário tecnológico pode até ser considerado como um ponto positivo quando visto apenas de um ângulo. Por outro lado, essas pessoas se mantêm conectadas nas redes sociais na maioria do tempo, principalmente fazendo a utilização do aparelho celular, o que acaba afetando os seus relacionamentos interpessoais.

No ambiente organizacional são conhecidos como profissionais que gostam de flexibilidade, reconhecimento pelo seu trabalho desenvolvido, são trabalhadores que tem pressa por subir de cargos, autonomia e bem-estar social na empresa (COLET; MOZZATO, 2019).

Esses sujeitos têm facilidade em realizar várias atividades ao mesmo tempo e são estimulados pelas tecnologias presentes, na maioria das vezes gostam de executar suas tarefas ouvindo músicas no fone de ouvido. Outras características que podem ser atribuídas a essa geração é a impaciência para ensinar, a inquietude, dificuldades para receberem respostas negativas de seus chefes e também baixa concentração por na maioria do tempo estarem conectados as redes sociais (BEZERRA et al., 2019).



RELISE

256

A INFLUÊNCIA MÚTUA ENTRE A LIDERANÇA E A DIVERSIDADE GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

As diferenças geracionais nas organizações inibem a transferência de informações cruciais dos gestores em posições de liderança para os funcionários iniciantes. Isto pode ser atribuído a diferenças nos valores, atitudes e crenças de cada geração. A forma como os líderes veem as diferenças geracionais e como cada geração vê os seus líderes também pode causar problemas no local de trabalho (Zemke et al., 2000). Isto se manifesta na necessidade de diferentes estilos de liderança. Zemke et al. foi mais longe ao indicar que são necessários diferentes estilos de liderança para liderar numa atmosfera de diversidade geracional.

As diferentes gerações estão presentes nas organizações se relacionando entre si a todo momento e com isso trazem muitos desafios para a gestão de pessoas. São diversos indivíduos com intuítos e percepções distintas, o que é um reflexo do cenário da vivência em geral no qual cresceram. Frente a isso, o líder é desafiado a conhecer e compreender as características de cada trabalhador, para que assim possa desenvolver o melhor desempenho destes no trabalho.

Além disso, Davenport e Prusak (2000) sugeriram que não existe um estilo uniforme de liderança. Com efeito, os líderes bem-sucedidos necessitarão de adaptar os seus estilos de liderança para satisfazer as necessidades dos seus subordinados. Meredith, Schewe e Hiam (2002) afirmaram que essas diferenças, referentes a valores, atitudes e crenças, exigem estilos de liderança que sejam flexíveis e capazes de se adaptar a todas as diferenças geracionais. Destarte, ajustar estilos e estratégias de liderança para liderar cada grupo exige que os líderes compreendam as gerações presentes naquele determinado contexto organizacional.



RELISE

As distinções de opiniões das pessoas de gerações diferentes na organização podem resultar em conflitos, o que pode ser vantajoso se for administrado com a devida atenção. Nesse viés, é papel da gestão fazer o diagnóstico das características de cada indivíduo que integram o grupo de trabalho, com o intuito de dinamizar o trabalho e causar uma melhor interação entre eles (COLET; MOZZATO, 2019).

Os conflitos que surgem entre as gerações de pessoas podem se intensificar ao ponto de ocorrer uma alta rotatividade de funcionários na organização, trazendo como consequência a perda de excelentes profissionais capacitados, produtivos e talentosos. Diante disso, é fundamental que o gestor esteja sempre investigando como está o clima organizacional para que intervenções sejam feitas no momento oportuno quando necessário (SOARES, 2021). Portanto, cada organização deve informar-se do seu ambiente de trabalho, principalmente reconhecer as gerações que vão desde os babies boomers até os chamados digitais de raiz, a geração Z. Objetivando tornar um clima organizacional sempre equilibrado e sem conflitos que possam trazer resultados negativos.

Pedir aos funcionários de todas as gerações que participem neste processo é de importância crucial, especialmente se uma organização estiver a enfrentar alguns problemas geracionais. Como os líderes tendem a ser mais velhos do que os seus colaboradores, os líderes devem compreender que as gerações mais jovens querem uma orientação clara e um feedback construtivo sobre o seu desempenho num ritmo constante. Crampton e Hodge (2007) indicaram que as implicações das diferenças multigeracionais nas práticas gerais de gestão não foram totalmente compreendidas. Portanto, são necessárias mais pesquisas sobre estilos de liderança de diferentes gerações. Dado que a Geração Z está a começar a entrar no mercado de trabalho, também precisa de ser examinada por investigadores e líderes no campo das ciências



RELISE

sociais. Destarte, uma parte das responsabilidades dos líderes é alavancar os funcionários para aumentar a sua produtividade. Aproveitar a diversidade geracional e criar um ambiente em que os líderes formem interações construtivas com os funcionários e utilizem as suas diferenças para fortalecer os objetivos organizacionais deve ser o objetivo final.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi exposto, observou-se a importância de estudar a diversidade geracional no mercado de trabalho, a compreensão ou a não compreensão desse ponto pode ser crucial para o comprometimento do sucesso da liderança de uma organização empreendedora. Assim sendo, é necessário conhecer suas individualidades e os antecedentes que os levaram a adquirir tais atribuições. É através do conhecimento sobre as características de cada geração dos indivíduos que estão presentes no ambiente de trabalho, que os líderes irão elaborar estratégias de liderança para cada aspecto relevante percebido. Dessa forma, fica claro o entendimento das ações e comportamentos dos subordinados, como também, como proceder em relação a isso.

Por existirem variados tipos de liderança, cabe ao líder escolher qual o mais eficaz para utilizar com o seu público geracional, entretanto, visto que muitos autores afirmam que não existe um único estilo certo de liderar. Por isso, quando se trata de diversidade de geração convivendo no mesmo ambiente de trabalho, o líder é demandado a adaptar seu método de liderança para que tenha pleno êxito em sua gestão. Fatores chaves de diferenças de gerações que podem ser citados, para serem avaliados e não passarem despercebidos, destaca-se, a comunicação e a motivação. Essas duas particularidades devem ser avaliadas com muita cautela, pois uma está ligada à outra, o modo como o líder se dirige aos seus liderados é um elemento que deve ser mentalizado para que cause um efeito motivacional na relação da comunicação entre ambos.



RELISE

As gerações mais atuais que integram grupos de trabalho estão ligadas ao contexto tecnológico e aos meios digitais, as chamadas geração y e z. Essas gerações vêm apresentando grandes desafios para os gestores atualmente, por se tratar de pessoas que possuem fortes características no trabalho como flexibilidade, inovação e autonomia. Nesse viés, o tipo de liderança mais indicado para esses colaboradores com tais atributos seria a qual houvesse uma maior possibilidade de atingir os quesitos motivacionais dessas pessoas, visando a literatura, a liderança que mais se aproxima é a democrática por se tratar de um modelo onde o líder busca a participação de todos antes de tomar qualquer decisão, e por isso há uma maior liberdade de promover a criatividade e o desenvolvimento de estratégias conjuntas pela equipe.

Embora essa temática esteja ganhando muita visibilidade e importância para as organizações atualmente, por se tratar de um desafio de gestão que exige muita cautela e entendimento pessoal. Ainda assim, existem poucos estudos que possam trazer de fato um embasamento afirmativo sobre a recomendação de um melhor estilo de liderança para as gerações y e z, que são as gerações que provocam mais impactos por ocuparem a maior parcela de vagas de emprego nas organizações atuais e por serem bastante complexos.

REFERÊNCIAS

ABREU-CRUZ, Ligia; OLIVEIRA-SILVA, Lígia Carolina; DE SOUSA WERNECK-LEITE, Cibele Dayana. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, 2019.

BEN SEDRINE, Sinda; BOUDERBALA, Amel; NASRAOUI, Hamza. Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, v. 40, n. 5, p. 365-388, 2021.



RELISE

260

BEZERRA, Mariana Maia et al. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019.

BLOOM, Peter; JONES, Owain Smolović; WOODCOCK, Jamie. Organic Leadership for Liquid Times. In: Guerrilla Democracy. Bristol University Press, 2021. p. 189-218.

CABRAL DE OLIVEIRA, Ione Rita; TOMAZ ANDRADE, Jailza do Nascimento. A importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z. **Id on Line. Revista de Psicologia**, v. 16, n. 60, 2022.

CARIONI, Rodrigo; DUTRA, Ademar. Diversidade geracional no ambiente organizacional: Construção de Conhecimento com Base na Literatura Internacional. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 1, p. 52-71, 2024.

CHOI, Sanghan. Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International journal of leadership studies*, v. 2, n. 3, p. 243-262, 2007.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. "Nativos digitais": características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicase. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 10, n. 1, p. 01-16, 2021.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, p. 307-327, 2017.

DA SILVA SOARES, Maxmiliano. O Papel Da Liderança Situacional E Sua Influência Na Gestão De Dilemas, Estratégias E Possibilidades Nas Organizações. **RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 1, p. 111-122, 2021.

DA SILVA, Eduarda Sachinski; BARBOSA, Sílvia Helena Pienta Borges. O impacto do líder no comportamento dos colaboradores. **Revista Iberoamericana de Psicologia**, v. 2, n. 1, 2021.



RELISE

261

DA SILVA, Luan Tabolka; ANTÔNIO, Fabricio Domingues. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.

DE SOUZA, Flávia Andreza; DE BARROS MARQUES, Ana Carolina Freitas. Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. **Revista Hum@nae**, v. 13, n. 2, 2019.

DLAMINI, Marcus Mngqobiwezizwe. The impact of transformational, transactional and laissez-faire leadership styles on employee performance in Rand Water. 2018. Tese de Doutorado. North-West University (South Africa). Potchefstroom Campus.

DURNALI, Mehmet; ORAKCI, Şenol; KHALILI, Tahmineh. Fostering creative thinking skills to burst the effect of emotional intelligence on entrepreneurial skills. *Thinking Skills and Creativity*, v. 47, p. 101200, 2023.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Getting serious about diversity. *Harvard Business Review*, v. 98, n. 6, p. 114-122, 2020.

ENGESTRÖM, Yrjö; SANNINO, Annalisa. From mediated actions to heterogenous coalitions: four generations of activity-theoretical studies of work and learning. *Mind, Culture, and Activity*, v. 28, n. 1, p. 4-23, 2021.

FAKHRI, Mahendra et al. Democratic leadership practice to construct clan organizational culture in family companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 8, n. 1, p. 803-811, 2021.

FERREIRA, Heryane Santana; DA SILVA MARTINS, Jéssica Natália; DOS SANTOS, Luana Ferreira. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 14, n. 1, p. 26-49, 2021.

FOSSATTI, Emanuele Canali; PAULI, Jandir; TOMASI, Manuelli. Geração Y: motivação, satisfação e vivências no trabalho. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 2, p. 64-79, 2021.

GEORGESCU, Raluca Iuliana; BODISLAV, Dumitru Alexandru. The generational divide-A debate on technology and the decision-making process. *Theoretical & Applied Economics*, v. 31, n. 2, 2024.

GIMENES, Antonia Maria et al. A importância da liderança nas organizações. **Instituto de Ensino Superior de Londrina. Disponível em:**



RELISE

262

https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_41_1459808127.pdf. Acesso em, v. 18, 2019.

HANSON, Sheila K.; KEPLINGER, Ksenia. The balance that sustains benedictines: Family entrepreneurship across generations. In: Families in business. Routledge, 2022. p. 15-29.

HOANG, Giang; WILSON-EVERED, Elisabeth; LOCKSTONE-BINNEY, Leonie. Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. Employee Relations: The International Journal, v. 43, n. 2, p. 416-437, 2021.

IQBAL, Adnan. Understanding intergenerational collaboration: exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. Economics Business and Organization Research, v. 6, n. 1, p. 15-43, 2024.

KRYSCYNSKI, David; COFF, Russ; CAMPBELL, Benjamin. Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. Strategic management journal, v. 42, n. 2, p. 386-412, 2021.

LANAJ, Klodiana; JENNINGS, Remy E. Putting leaders in a bad mood: The affective costs of helping followers with personal problems. Journal of Applied Psychology, v. 105, n. 4, p. 355, 2020.

LEE, Allan et al. Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 29, n. 1, p. 1-35, 2020.

LI, Jia; SHEMLA, Meir; WEGGE, Jürgen. The preventative benefit of group diversification on group performance decline: An investigation with latent growth models. Journal of Organizational Behavior, v. 42, n. 3, p. 332-348, 2021.

LIMA, Emily Thomaz et al. Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE-ISSN 2763-8928**, v. 2, n. 6, p. e2677-e2677, 2022.

MAGALHÃES, Christian; SOARES, Nathália Maria. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 618-628, 2019.



RELISE

263

PANDITA, Deepika. Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, v. 14, n. 3/4, p. 556-569, 2022.

RAFIKI, Muhammad; HARTIJASTI, Yanki. Generational differences in dimensions of work values of Indonesian permanent employees. In: 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021). Atlantis Press, 2022. p. 298-303.

ROSING, Florian; BOER, Diana; BUENGELER, Claudia. When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in psychology*, v. 13, p. 904605, 2022.

ROSS, David B.; MATTESON, Rande; EXPOSITO, Julie. Servant leadership to toxic leadership: Power of influence over power of control. 2014.

RUDOLPH, Cort W. et al. Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of business and psychology*, v. 36, p. 945-967, 2021.

SANTI, Diego Grahl de et al. Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção de diretores executivos das gerações X, Y e Z. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 3, p. 61-81, 2021.

SCHIUMA, Giovanni et al. The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 28, n. 5, p. 1273-1291, 2022.

SILVA, Jéssica Tavares; DOS SANTOS, Laís Millane Silva; MARQUES, Ieso Costa. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Editora Científica Digital**, v. 2, p. 23-40, 2022.

SIMS, Ronald R. *Leadership, Leaders and Leading*. IAP, 2021.

TEIXEIRA, Sylvana Lima. A liderança plástica e integrativa em um contexto de diversidade geracional. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 17514-17523, 2022.

TWENGE, Jean M. *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*. Simon and Schuster, 2023.



RELISE

264

UDOVITA, Viduni. Conceptual review on impact of leadership style on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, v. 9, n. 9, p. 16-23, 2020.

URCO, Christian Fabián Castillo et al. Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, p. 14571-14582, 2019.

WILSON, Daniel Earl. Moving toward democratic-transformational leadership in academic libraries. *Library Management*, v. 41, n. 8/9, p. 731-744, 2020.

WOODS, Philip. Democratic leadership. *Oxford Encyclopedia of Educational Administration*, 2021.

ZHANG, Junwei et al. How does responsible leadership affect employees' voluntary workplace green behaviors? A multilevel dual process model of voluntary workplace green behaviors. *Journal of Environmental Management*, v. 296, p. 113205, 2021.

ZHANG, Xiyang et al. The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: a moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, v. 30, n. 2, p. 226-243, 2020.

ZHAO, Hao et al. Age and entrepreneurial career success: A review and a meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 36, n. 1, p. 106007, 2021.