



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LETICIA MILENE FERREIRA DA SILVA

**INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NAS DIVERSAS
GERAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

SERRA TALHADA – PE

2023

LETICIA MILENE FERREIRA DA SILVA

**INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NAS DIVERSAS
GERAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Bacharelado em Administração da
Unidade Acadêmica de Serra Talhada da
Universidade Federal Rural de Pernambuco
como parte dos requisitos para a obtenção do
título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Maria José da Silva Feitosa

SERRA TALHADA – PE

2023

INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NAS DIVERSAS GERAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Leticia Milene Ferreira da
Silva

Leticia.milene.10@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade
Acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em
Administração

Maria José da Silva Feitosa

mariajose.feitosa@ufrpe.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica
de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO: A liderança desempenha um papel fundamental na organização, tendo em vista a responsabilidade na condução dos indivíduos dentro desta, com isso são compartilhados processos e conhecimentos por diferentes indivíduos de diversas gerações. Nessa perspectiva, o presente estudo visa compreender a influência do estilo de liderança nas diversas gerações no contexto organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa, conduzido por revisão sistemática de literatura, realizada nas plataformas Spell, Google Acadêmico e Scielo. Os resultados apontam que as gerações tendem a reagir de modo distinto em função dos estilos de liderança adotados no âmbito organizacional. A liderança tende a influenciar de forma negativa o desenvolvimento dos empregados na organização quando há a falta de visão humanística para os indivíduos que ali estão inseridos, e que para a geração X e Y a falta de oportunidades de crescimento e comunicação tende a acarretar o descontentamento desses em seu ambiente de trabalho em organizações do primeiro, segundo ou terceiro setor. Para futuros trabalhos, recomenda-se a ampliação das bases de dados, como forma de explorar as características e a influência do estilo de liderança em relação à geração Z.

Palavras-Chave: Influência. Gerações. Liderança.

ABSTRACT: Leadership plays a key role in the organization, in view of its responsibility in guiding individuals within it, with this being shared processes and knowledge by different individuals of various generations. In this perspective, the present study aims to understand the influence of leadership style on the various generations in the organizational context. To this end, an exploratory and descriptive study was carried out, with a qualitative approach, conducted through a systematic literature review, carried out on the Spell, Google Scholar, and Scielo platforms. The results indicate that generations tend to react differently depending on the leadership styles adopted in the organizational environment. Leadership tends to negatively influence the employees development in the organization when there is a lack of humanistic vision for the individuals who are inserted in it, and for the X and Y generations the lack of growth and communication opportunities tends to cause their dissatisfaction in their work environment in organizations of the first, second or third sector. For future studies, we recommend the expansion of the databases, as a way to explore the characteristics and the influence of the leadership style in relation to generation Z.

Keywords: Influence. Generations. Leadership.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se notado a rápida evolução do mercado de trabalho principalmente diante das inovações propostas pelas tecnologias, bem como acontecimentos sociais como o aumento na luta pela igualdade de gênero e raça na sociedade, visto que as organizações passaram a apresentar seu capital humano mais heterogêneo, o destaque do aumento da presença feminina, além da busca pela igualdade racial dentro das organizações e interligando assim a transformação dessas instituições com a conduta dos profissionais diante das mudanças, sendo necessário que estes saibam distinguir as particularidades no relacionamento entre cada pessoa (FARINELLA, 2018).

No que tange à condução dessas pessoas, faz-se necessário destacar a liderança como principal responsável por guiar os colaboradores a seguirem o que está sendo proposto mediando ações que são realizadas e comportamentos, a fim de manter o controle das equipes. A relação entre a liderança e equipe de liderados, quando realizada adequadamente, minimiza disfunções burocráticas, indo além de imposições e ordens, passando a ser uma relação de aprendizado e companheirismo, tornando o ambiente de trabalho mais democrático e agradável (ALVES, 2015).

Liderança pode ser entendida “como uma espécie de corrente elétrica que necessita de dois polos, o líder e seus liderados, e que para que a “circulação de energia” ocorra, não pode haver a falta de um desses dois polos” (REGO, 1998 apud CAIXEIRO, 2014, p.136). Partindo desse ponto, pode-se destacar a necessidade da participação dos liderados nesse processo sendo importante que estejam integrados ao processo, a equipe e a seu líder para que todo o conjunto possa obter os resultados esperado. Diante da série de variáveis que informam o processo da liderança, considera-se que quando o líder adequa o estilo de liderança ao contexto no qual está envolvido, passa conhecer a cada liderado e ao considerar melhor as suas características (MARTINS; FLINK, 2013).

Assim, interliga-se também à influência que a liderança possui sob seus liderados a partir dos estilos de liderança adotados durante esse processo. Para Maximiano (2017), o que designa a forma como será definido o estilo de liderança e a autoridade empregada em cargos de liderança, sua gerência. A autoridade pode ser utilizada para exercer um estilo de liderança autocrática ou democrática, a depender se o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com

seus liderados. Logo, quando o poder de decisão estiver mais concentrado no líder, o mesmo tende a ser autocrático. Já quando as decisões contarem com maior participação ou forem influenciadas pelos integrantes da equipe, o líder tende a apresentar comportamento mais democrático buscando a aprovação de seus liderados (MAXIMIANO, 2017, p. 271).

Bateman e Snell (2012) ressaltam ainda que a abordagem autocrática resulta em um melhor desempenho dos indivíduos, já a democrática leva a atitudes mais positivas. Já quando se trata do estilo liberal, também conhecido como *laissez faire*, este tende a apresentar pior desempenho dos indivíduos e a realização de atitudes mais negativas, visto que nesse estilo o líder deixa essencialmente de tomar as decisões, deixando assim a critério do grupo o modo pelo qual serão realizadas as atividades (BATEMAN; SNELL, 2012).

Além da classificação apresentada acima, há a liderança transformacional e a liderança transacional. No intuito de proporcionar melhor qualidade no ambiente de trabalho, Silva (2022) destaca em seu estudo que a liderança transformacional apresenta melhores resultados quando se trata de obter satisfação de seus colaboradores, pois esse estilo de liderança preocupa-se além de tarefas e resultados, também com a visão humanística para com seus liderados. Já o estilo de liderança transacional volta-se mais para as tarefas a serem realizadas, proporcionando melhor resultado no desempenho das pessoas, sem focar em fatores como a satisfação (SILVA, 2022).

Diante da capacidade de influência da liderança, é necessário destacar que o estilo a ser seguido por este líder pode resultar em diversas reações, incluindo atingir a qualidade de vida do seu colaborador, seja beneficiando ou prejudicando, tendo em vista que as necessidades e expectativas dos indivíduos mudam constantemente no mundo atual. A qualidade de vida no ambiente de trabalho possui objetivo de integrar os interesses dos colaboradores aos interesses da organização, proporcionando a satisfação e reconhecimento nesse ambiente, a fim de desenvolver melhor clima organizacional (FIGUEIRA *et al.*, 2020).

Ressaltando, ainda, que essa necessidade de o líder conhecer os seus liderados está correlacionada com a regulação emocional dos indivíduos, visto que a forma como conduz a sua liderança tende a afetar emocionalmente o desenvolvimento daquele colaborador, tanto positivamente como negativamente, podendo ocasionar o esgotamento emocional de seus colaboradores (ARNOLD *et al.*, 2015 apud SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020, p.147). Como uma das causas desse esgotamento mental, pode-se destacar a síndrome de

Burnout, que é uma doença resultante do acúmulo de estresse ocasionado pelas condições vivenciadas no cotidiano no ambiente de trabalho (BENSBERG, 2017, P. 5). Ainda Maslach (1999 apud BENSBERG, 2017) apresenta a síndrome como uma perda de interesse e fascinação pelo trabalho, dando lugar a aborrecimentos e falta de realizações. Sendo assim, faz-se necessário o entendimento do líder a respeito dos cuidados que se deve ter ao liderar outras pessoas, já que através do seu estilo de liderança pode influenciar negativamente seus liderados (ARNOLD *et al.*, 2015 apud SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020, p.147).

Por outra parte, é válido apresentar sobre a participação dos liderados no processo organizacional de seus líderes, dando destaque as diversas gerações presentes nessa participação, visto que a gestão de pessoas da multigeracionalidade é a realidade na maioria das organizações, já que a cada vinte anos surge uma nova geração e são verificados os efeitos das transições entre elas (MALAFAIA, 2011). Em atuação no mercado, podemos citar quatro gerações hoje ainda presentes quais sejam Baby Boomers (nascidos de 1940 a 1964), Geração X (nascidos de 1965 a 1980), Geração Y (nascidos de 1981 a 1997) e Geração Z (nascidos a partir de 1998). Sobre suas atuações no mercado, destaca-se que Gerações X e Y, que possuem maior índice de presença, visto que o aumento da saída da Baby boomers, principalmente por aposentadoria, acarretou a ascensão da entrada da geração Y no mercado. Já para a geração Z, seus integrantes estão iniciando sua entrada no mercado recentemente, não sendo evidenciadas nesse estudo devido à falta de análises a respeito de sua participação.

Diante disso, com a convivência dessas gerações no ambiente de trabalho, notam-se características e valores predominantes a cada uma das gerações e que diante do convívio podem acabar gerando conflitos entre os colaboradores e sob a forma que os líderes agirão com cada geração para intermediar esses conflitos. Vale ressaltar que muitos desses conflitos acabam sendo do tipo disfuncional, isto é, são aqueles que atrapalham o desempenho das equipes e os objetivos desejados, entre os principais são a falta de comunicação, falta de reconhecimento e incentivo a evolução de carreira (CARNEIRO; ULBANERE; JESUS, 2014).

Em contrapartida, é necessário analisar também que devido algumas situações socioeconômicas vivenciadas pelas diferentes gerações, estas podem refletir na forma de lidar na sua vida pessoal e profissional e suas perspectivas. Como se pode destacar que a geração baby boomer apresenta maior lealdade a empresa a qual está inserida por vivenciarem o fim da segunda guerra mundial e a era Vargas no Brasil na qual evidenciou a busca pela visão nacional para reconstrução da economia, dessa forma aqueles que

possuíam empregos ou que visavam garantir o sustento de sua família e tornavam-se gratos pela oportunidade. Quanto à Geração X, por vivenciar a queda do muro de Berlim, marco este para essa geração entender e buscar a luta pelos seus direitos tornando-se mais envolvidos na política e causas sociais e a Geração Y marcada pela era da tecnologia, tornando-se agilmente perspicazes nesse desenvolvimento e comunicativos (SILVA, 2022).

Diante do exposto, a pergunta principal desse estudo é: De que forma o estilo de liderança pode influenciar as diversas gerações no contexto organizacional? Para tanto, o presente estudo visa compreender a influência do estilo de liderança nas diversas gerações no contexto organizacional.

Silva (2022) alerta para necessidade de investigar a influência do estilo de liderança no que diz respeito à satisfação dos funcionários que integram as gerações X, Y e Z. Conforme Fossati, Pauli e Tomasi (2021), compreender a influência das vivências dessas gerações torna-se essencial, e em destaque para a geração Y, faz-se necessário, pois, se trata de um público em maioria caracterizado como individualista e com menor comprometimento devido à facilidade em mudar de empregos pela busca da satisfação.

Assim, o presente trabalho procura entender acerca da influência ocasionada pelo modo que os líderes conduzem aqueles que estão inseridos na organização com foco para o desenvolvimento geracional, de modo a identificar os influentes fatores, positivos e/ou negativos, ocasionados por essa condução. Em especial que os conflitos aumentam quando profissionais da geração Y passam a ocupar esses cargos gerenciais dentro da organização, ocasionando o descontentamento das gerações mais antigas (KLEIN; SANTIAGO, 2018).

Ao observar a evolução da diversidade geracional na atualidade, bem como a necessidade de identificação das características pertencentes a cada geração, notou-se a viabilidade de realizar o estudo com ênfase na atuação da liderança, diante das constantes mudanças no mercado e na viabilidade de cada vez mais as empresas tornarem-se inclusivas para todos os gêneros, raças e idades.

Justifica-se a realização do presente estudo, tendo em vista que, como destacado por Silva (2018), há uma quantidade significativa de artigos voltados para as competências e características das lideranças de cada geração, mas há a necessidade de ser explorado mais sobre a atuação e o reflexo dos estilos de lideranças em cada geração. Considerando que as diferentes gerações estão presentes hoje em todos os âmbitos, tanto organizacionais como

escolares, acadêmicos e etc. Essa análise é necessária pois esses aspectos precisam ser trabalhados nesses ambientes, para que possa haver o equilíbrio das diferenças e melhor atribuição para seus líderes de forma que estes tenham consciência de como suas ações refletem nas outras pessoas. Para Drucker (1980 apud BUNN; FUMAGALLI, 2016), a administração e a liderança envolvem seres humanos. Com isso, seu intuito é tornar as pessoas capazes de atuar juntas, bem como tornar suas forças efetivas e suas fraquezas irrelevantes, ou realizar a integração das pessoas em torno de um projeto comum (DRUCKER, 1980 apud BUNN; FUMAGALLI, 2016).

Diante da identificação dos fatores que as gerações entendem como influenciáveis das lideranças, é necessário viabilizar o reconhecimento das organizações acerca das melhorias e formas de redução dos desgastes ocasionados por esses fatores, de modo a proporcionar ao colaborador um ambiente no qual ele se sinta integrado, e promovendo o bem-estar daqueles incluídos na organização.

Como informado anteriormente, esse ainda é um tema pouco abordado, mas que se torna necessário para a atualidade, já que ao verificar as novas gerações existem alguns valores seguidos por estas que fazem com que busquem sempre melhoras na carreira, bem estar e evoluções e que ao perceber que o ambiente no qual estão inseridas não satisfaz algum desses fatores, as gerações escolhem se desligar daquela organização, sem considerar tempo de casa ou outros elementos importantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

Muito se discute sobre o que faz parte do papel de um líder nas organizações, qual o seu perfil ideal para alcance de resultados, boa relação organizacional e como a atuação do líder reflete diretamente em seus liderados vindo a influenciar o modo como estes se desenvolvem na organização. Segundo Maximiano (2015, p. 267), “só há liderança quando há liderados, que seguem o líder ou aceitam sua influência por algum motivo”.

Para Chiavenato (2020, p.226), “liderar significa interpretar os planos traçados para as pessoas e dar as instruções e a orientação sobre como executá-los para garantir o alcance dos objetivos”. Dessa forma, entende-se que para que uma boa gestão seja realizada é necessário que haja a integração dos processos organizacionais e de planejamento para composição da

liderança, considerando ainda que seja exercido o poder de comportamento influenciador que essa liderança pode trazer.

Os estilos de liderança indicam a conduta a qual será tomada pelo líder de acordo com seu comportamento refletindo nos resultados futuros da equipe. Com isso, é importante destacar o estudo realizado pelos autores White e Lippit (1960 apud RICHE, 2009) no qual trazem três tipos de liderança e suas influências sobre os liderados são elas: autocrática, liberal e democrática. Segundo Benevides (2010), na liderança autocrática, o poder de decisão é totalmente centralizado apenas no líder, tornando-o assim autoritário impossibilitando a liberdade de escolha de seus liderados, desenvolvendo o temor da equipe ao invés de respeito, ocasionando tensões diárias e cobranças exageradas em seus colaboradores diminuindo a produtividade e desempenho da equipe. Também chamada de Liderança Transacional,

as características primárias deste estilo de liderança são a certeza, direções claras, controle de descuidos e tratamento “justo”. Justo, neste caso, é a ideia de reconhecimento devido em que se o líder receber algum benefício, tal como melhoria na qualidade do trabalho ou melhoria de performance da produtividade, ele recompensará por meio de um benefício, tal como aumento salarial, o que denota a natureza do estilo de liderança transacional (CRUZ *et al.*, 1999 apud BENEVIDES, 2010, p.34).

Quanto à liderança liberal, esta é o contrário da autocrática, tornando as decisões livres, não possibilitando o real desempenho de uma liderança, a qual será buscada somente quando necessário e tirando a sua credibilidade com a equipe, pois estes passam a agir da forma como bem entenderem sem terem o respeito pela sua liderança. Por fim, a liderança democrática, é aquela na qual se busca a participação e empenho de todos na equipe de forma que o líder esteja ali apoiando, comunicando a seu time os pontos fortes a serem mantidos pela equipe e também comunicando os pontos a serem melhorados com possíveis soluções a serem seguidas, dessa forma, promovendo a satisfação e transparência na relação com seus liderados, com companheirismo e responsabilidade pelos objetivos a serem atingidos. Esse tipo de liderança é conhecido como impulsionador (WHITE; LIPPIT, 1960, p.60 APUD RICHE, 2009, p.21).

Os autores White e Lippit apresentam os três estilos de liderança (autocrática ou autoritária, liberal ou *laissez faire* e democrática) baseados na realização de um estudo com crianças de 10 anos. Nesse estudo, as crianças executavam tarefas onde seriam analisadas as características desses estilos (WHITE; LIPPIT, 1960 apud CAIXEIRO, 2014).

Além dos três estilos citados por White e Lippit, é necessário citar a liderança transformacional visto que enquanto a transacional promove a motivação de seus liderados através da expectativa da meta, na transformacional, os líderes buscam inspirar e promover a superação da expectativa do que está sendo pedido, ou seja, investem no aperfeiçoamento da atividade a ser executada e no desempenho do seu liderado.

Eles motivam seus seguidores a se esforçarem para elevar seu potencial tal como atingir elevados níveis de padrões éticos e morais. Autênticos líderes transformacionais motivam seguidores a trabalhar por metas que vão além dos interesses próprios imediatos, onde o que é correto e bom fazer se torna importante (BASS, 1997 apud BENEVIDES, 2010). Os líderes transformacionais são confiáveis, admirados, respeitados e se preocupam mais com as necessidades de seus seguidores do que com a sua própria necessidade. Estes ganham a aceitação de seus seguidores a respeito da missão da organização e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais (BENEVIDES, 2010, p.37).

Quanto a Liderança situacional, essa possui características que ligam diretamente a evolução e maturidade tanto do líder como de seu liderado, focado no fortalecimento das relações já que o empregado possui ciência de suas tarefas. A teoria descreve que o líder deve ser capaz de adequar os estilos de liderança para atender as demandas individuais e situacionais. A postura deste líder desencadeia ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia desenvolvendo um estilo adequado para cada situação (ABI RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

Para a teoria de McGregor (1960), as relações entre empregado e empresa se desenvolvem a partir dos estilos de liderança a qual são seguidas por seus líderes, já que para ele a teoria X caracterizava-se pela centralização da decisão e controle burocrático desconsiderando o bem-estar físico e mental desenvolvidos através do comprometimento e motivação de seus liderados, tendo estes apenas como preguiçosos ou desestimulados ao trabalho. Contraditos na teoria Y, que considerava que a responsabilidade de conduzir e estimular as melhores formas para que as pessoas atinjam seus objetivos de forma segura, confiante e em boas condições de relações interpessoais (CAMPOS; FONSECA; BAETA, 2018; SECCHI, 2009; apud CARVALHO, 2020, p.15).

Na Teoria das contingências, Fiedler propõe o conceito do líder adaptativo, na qual esse modelo diz que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle este proporciona ao grupo; dessa forma, entende-se que como melhoria da eficácia é necessária a mudança do líder para que assim ele possa adequar-se a melhor situação ou encaixe-se devidamente no que está sendo proposto; Fiedler, ainda,

relaciona que há estilos de liderança voltados para tarefa e os estilos de liderança voltados para o relacionamento com as três dimensões contingenciais identificadas em seus estudos que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança, sendo elas: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição, de modo que a primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não, já a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões (ROBBINS, 2005 apud BENEVIDES, 2010).

Dessa forma, podemos relacionar essa teoria ao comportamento organizacional (que “retrata a contínua interação entre as organizações e seus ambientes externo e interno, que se influenciam reciprocamente em uma sequência de ações e reações” (CHIAVENATO, 2021, p.12). Destacando ainda, que o sucesso de uma empresa depende da performance organizacional e para isto um dos principais fatores a promoverem essa performance é quando liderança envolve motivação, gestão, inspiração, remuneração e habilidades analíticas, aumentando assim o aumento da satisfação do empregado, da produtividade e dos lucros (FRAGA, 2018).

2.2 Diversidade Geracional

Diante das formas as quais podem impactar a satisfação, Locke (1969 APUD MARQUEZE; MORENO, 2005, s.p.) “define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar” (MARQUEZE; MORENO, 2005, s.p.), e motivação de um colaborador na organização. Podemos destacar como base importante o sentimento de pertencimento e reconhecimento que a empresa pode proporcionar a este. Dessa forma, algo muito discutido hoje em dia nas organizações são as diferenças presentes neste ambiente e como desenvolver essa visão de diversidade sem deixar-se levar pelos vieses inconscientes e objetivos de meta aos quais muitas empresas são submetidas para cumprirem uma falsa imagem organizacional (KERR, 2021).

Cox Jr. (1993, p. 5-6 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005) define a diversidade como:

A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário, ou seja, o grupo maior, e por grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social, comparados ao grupo majoritário (...). O grupo majoritário também corresponde àqueles membros que têm historicamente

mais poder e recursos econômicos, comparados aos membros dos grupos minoritários (COX JR, 1993 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Nos tempos atuais, temos cada vez mais a busca dessas pessoas por espaço na sociedade para reconhecimento de suas qualidades e competências. Por essa razão, quando falamos em organizações faz-se necessário o olhar dos empregadores para esses indicadores. A diversidade tem sido tema nas questões políticas, ambientes acadêmicos - e escolares e também nas organizações. Como citado, muitas vezes são produzidos vieses inconscientes que nada mais são do que os estereótipos aos quais associamos as pessoas pressupondo através de situações vividas, aparências. Desencadeamos alguns tipos de estereótipos que podem ser explícitos ou implícitos na forma como agimos, desenvolvendo discriminações sociais e atitudes não intencionais.

Segundo a autora e especialista em diversidade e inclusão Kerr (2021, p.41),

Os estereótipos estão cristalizados em nossa mente – é como uma impressão fixa, que demandará bastante esforço para ter uma segunda definição ou uma nova associação. Eles são categorizações muito fortes em nosso cérebro, que levam a generalização e rótulos sobre características e comportamentos de grupos sociais (KERR, 2021, p.41).

Diante disso, é importante a atenção dos indivíduos a reprodução desses preconceitos sobre os grupos, visto que, ao invés de estar buscando proporcionar uma inclusão, gera-se uma exclusão social, muito embora exista aumento da diversidade social. Nas empresas, torna-se necessário o entendimento e estudo dos líderes e recrutadores para a forma como utilizam seus processos para seleção de candidatos. É preciso avaliar se os mesmos estão dispostos a abrirem mão de padrões determinados naquela instituição durante anos para abranger novos talentos, independentemente de sua aparência, idade ou raça. Os líderes possuem como um dos desafios na organização entender que precisam lidar e saber as necessidades individuais da equipe a fim de resolver potenciais conflitos. Sendo assim, será possível respeitar as múltiplas perspectivas geracionais e ideais que os membros da equipe trazem para o local de trabalho. O passo inicial na gestão eficaz da diversidade geracional é examinar as características únicas de cada grupo geracional (HAHN, 2011 apud RIBEIRO *et al.*, 2022).

Como já ressaltado, é de extrema importância que dentro de uma organização haja a promoção de um ambiente diverso e suporte para que isso ocorra de forma igualitária e sem desmotivações. Porém, é importante dizer que, como sabemos, as relações entre os empregados também acaba sendo um grande desafio visto que abre um vasto risco para pontos positivos e negativos na união da equipe, já que ocorre a mistura de muitas opiniões, costumes e experiências diferentes.

Primeiramente, faz-se necessário evidenciar as gerações que temos hoje em estudos, quais as características e suas classificações de faixas etárias. Segundo Lima (2012, p. 15), “geração, nome dado para classificar um período dentro de um espaço de tempo, é utilizada na genealogia da reprodução humana, para referir-se à família organizada (avós, pais e filhos)”.

As gerações não têm uma data precisa. Diversos estudos, linhas de pensamento, ideologias e pesquisadores consideram datas diferentes para início e término das mesmas, não havendo, portanto, uma classificação incontestável e definitiva. O que existe, na verdade, é um sentido de adequação referente a cada cultura ou contexto social (LIMA, 2012, p. 15).

2.3 Geração Baby Boomers

De acordo com diversos autores, nessa geração são considerados os nascidos pós segunda guerra mundial, ali entre os anos de 1940 a 1964. Segundo Carvalho (2014), a geração boomer conteve-se quanto à utilização e modernização da tecnologia. Estes que hoje possuem faixa etária acima dos 50 anos e são caracterizados por prezarem pela estabilidade e experiência de trabalho ao invés de optarem por novas tecnologias ou inovações. Ainda sob suas características, a geração baby boomers possui pensamento e opiniões formadas sobre determinados assuntos e conforme as experiências obtidas ao longo dos anos contribuem para que alguns comportamentos ou ideais trazidos por novas gerações gere pequenos conflitos. Conger (1998 apud BOTELHO; SOUZA; FERREIRA; SIQUEIRA, 2018) diz que a Boomers é composta de pessoas que presenciaram a guerra e os movimentos na luta pelos seus direitos. Ainda de acordo com este autor, foram educados com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a obediência.

Homens e mulheres acima de 45 anos de idade, até aproximadamente os 70 anos, formadores de opinião que foram criados num contexto de privações e numa série de

restrições, tanto financeira quanto de oportunidades de crescimento no mercado de trabalho [...] esta geração superou todas as adversidades e limitações e hoje ocupa cargos de poder nas organizações, além de serem profissionais bem-sucedidos e de renome em seus respectivos nichos de mercado. São líderes, presidentes, são aqueles que verdadeiramente compõem a elite socioeconômica do nosso país (LIMA, 2012, p. 87).

Além do que houve alguns acontecimentos importantes no período dessa geração na qual interliga seu modo de agir e características a suas vivências e adaptações, pois como estes surgiram na época da globalização, havendo nesse período a ida do homem à lua, o capitalismo e o consumismo, o Rock and Roll, o movimento Hippie, a contestação política e social, os movimentos pela paz, a guerra do Vietnã, a ideologia libertária e o feminismo promovendo conquistas trabalhistas, entre muitos outros movimentos que mudaram a sociedade (CASTRO, 2011). Quanto ao mercado de trabalho, os integrantes da geração baby boomers são profissionalmente muito competitivos e materialistas, porém a lealdade que estes possuem não é característica determinante como vinha a ser para os veteranos, já que muitos dos baby boomers, durante as crises econômicas setoriais, foram demitidos de seus empregos, para os quais dedicaram excessivas horas e que, muitas vezes, até foram priorizados em relação à família (ALSOP, 2008 apud JAESCHKE; TEIXEIRA, 2015).

2.4 Geração X

Estes buscavam o equilíbrio entre a relação trabalho e vida pessoal, grande destaque por serem no grande “Boom” tecnológico, visto que o avanço da utilização da televisão e implantação da era de computadores ocasionou o marco do início da fase tecnológica. A busca pela independência financeira também está associada a essa geração já que esses buscavam o que seus “pais” na geração boomer não obtiveram já que estavam em busca de sustento para a família. Diante da estrutura familiar, Lombardia, Stein e Pin (2008) diz que os pertencentes à geração X são filhos de Pais separados e de Mães que trabalhavam fora, o que começou a provocar um enorme sentimento de culpa nas mulheres pelo fato de se encontrarem mais ausentes, gerando assim alguma dificuldade em colocar limites e implementar a disciplina.

2.5 Geração Y

Nascidos entre os anos de 1981 e 1997, essa geração é conhecida por estarem ligados em todos os lugares ao mesmo tempo, visto que já nasceram com a tecnologia em ascensão e

com grande parte dos caminhos percorridos pelo direito de melhoria de vida dos trabalhadores (DUARTE, 2018).

Buscam a evolução na carreira sem aceitarem ficar estagnados ou contentarem-se com o pouco em grande escala de tempo sendo assim grandes “responsáveis” pelos pequenos conflitos entre as gerações já que muitas vezes a forma de lidarem e exporem algumas situações pode desagradar ambos os lados numa organização. Impulsivos, porém, observadores, a geração Y vem com grande crescimento no mercado deixando assim as demais gerações em alerta sobre a forma como se desenvolve na organização. A busca por novos conhecimentos e o reconhecimento de seus esforços contam muito para essa geração visto que a valorização do trabalho e a motivação são grandes pontos que são influenciadores para esse grupo (MALDONADO, 2019; LOMBARDÍA, 2008).

Não adianta oferecer a esses jovens desafios do tipo “Aqui você vai aprender muito, terá a oportunidade de conhecer diversos departamentos, poderá viajar...”. É um mau começo. A resposta óbvia do jovem Y será: “Olhe, diga o que eu tenho de fazer (objetivo) e não queira saber como vou fazer (o procedimento é coisa minha e não agrega valor); respeite minha vida (o que não tem a ver com trabalho: vida são gostos, amigos, estar sempre atualizado etc.) e me informe quanto vou ganhar (LOMBARDÍA, 2008, p.5).

Diante dessas características, é considerável associar a evolução das tecnologias e desenvolvimento das empresas que possuem quantidade considerável dessa faixa etária em cargos estratégicos ou linhas de frente já que a grande facilidade e conhecimento da geração Y ou Millenials como assim são chamados, possibilita o bom vislumbre do futuro da organização. Pelo fato de estarem em busca de crescimento e flexibilidade, pode-se destacar o avanço nos últimos tempos do modelo home office nas empresas e como isso influencia na motivação e desempenho de seus empregados (FABRICIO *et al.*, 2018). Outra característica dessa geração que se faz necessário destacar, visto que são capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo e absorção de conhecimento, os millenials possuem dispersão relacionada diretamente e provavelmente pelo o grande volume de informações a que teve e tem acesso. O resultado é a falta de uma divisão clara sobre a personalidade, ocasionado crises existenciais, pois é comum se deparar com informações sobre observar traços de diferentes, visões, estilos, modas, políticas, esportes, entretenimento, saúde, e mesmo assim acharem que não conseguem se encaixar em um desses fatores considerados essenciais da humanidade (LIPOVETSKY 2007 apud ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022).

Em contrapartida, é válido lembrar que embora sejam altamente proativos e determinados, pode-se considerar que essa geração é que mais vem obtendo um aumento significativo de atuação no mercado de trabalho, porém também é a que mais está adoecendo por fatores gerados pelo estresse e pressão sofrida no mesmo ambiente desenvolvendo síndromes como ansiedade, pânico e Burnout (FURLAN, 2022).

De acordo com a lista feita pela Business Insider (2011 apud Época Negócios, 2016), há sete hábitos que podem proporcionar e levar as pessoas a desenvolverem algumas dessas síndromes citadas. Entre eles estão: Poucas horas de sono; passar muitas horas sentado; uso excessivo do celular; estresse e preocupações contínuas, não conseguir se desligar da rotina e agitação diária quando em momentos de lazer ou descanso.

Esses fatores estão diretamente ligados a essa era tão conectada que embora traga seus benefícios, também pode ser prejudicial quando não dosada da melhor forma - visto que, esses fatores citados acima, quando acrescentados da pressão da rotina, estresse, obrigações e emoções diárias, podem desencadear diversos outros problemas tanto no trabalho como principalmente na vida e saúde de cada indivíduo. A geração Millenials por estar por dentro de toda essa cibernética e agitação, vem sofrendo bastante com esses fatores e principalmente conflitos com demais gerações que não entendem e não passaram por situações (FURLAN, 2022).

Diante disso, esse estudo terá sua visão voltada para essas gerações que estão mais presentes no mercado de trabalho atualmente como as gerações Baby boomers, X e Y (Millenials). É preciso ressaltar que existem as gerações Z (nascidos a partir de 1999) e a geração Alpha, recentemente levantada em estudos (nascidos a partir de 2010); como a geração Z ainda está em uma fase de transição entre ensino superior e inserção no mercado de trabalho, mesmo que através de programas como Jovem aprendiz, não possuem ainda muitas movimentações no mercado, visto que estes seguem um pouco da ideologia da geração anterior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa, conduzido por revisão sistemática de literatura. Uma revisão

sistemática de literatura de forma a compreender a influência da liderança para com as gerações presentes nas organizações tendo como foco as gerações X e Y. A revisão sistemática de literatura visa o caráter de análise de outros pesquisadores, apresentando de forma abrangente as bases de dados bibliográficos que foram consultadas, como foram realizadas essas buscas de cada base, a seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão e o processo de análise de cada artigo (GALVÃO; RICARTE, 2020).

Foi realizado o levantamento de publicações do tipo artigos, monografias acadêmicas e dissertações, utilizando as plataformas digitais Spell, Google Acadêmico e Scielo, no período de 12 a 15 de março de 2023. Primeiramente, no site do Spell foi realizada a busca pelas palavras chaves “liderança” e “gerações”, sendo filtrados apenas artigos, obtendo apenas 1 (um) resultado intitulado “O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações”. Em segundo lugar, foi feita a busca pelas palavras chaves “liderança” e “geração y” gerando, também apenas 1 (um) resultado intitulado “Geração y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho”.

A busca realizada na base Scielo, obteve como resultado apenas 1 (um) artigo no idioma espanhol através das palavras chaves “liderança” e “Geração Y”, intitulado “Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación millenials”.

Já quando realizada a busca no Google acadêmico, por meio das palavras-chave “liderança” e “geração X”, foram obtidos apenas 2 (dois) artigos intitulados de Práticas da liderança: um contraste entre Geração X e Geração Y; Liderança x geração: interação em uma organização pública e 4 citações (as quais não foram consideradas). E quando filtrado títulos com as palavras “liderança” e “Geração Y” foram obtidos 16 resultados de artigos e 13 citações, as quais foram excluídas posteriormente.

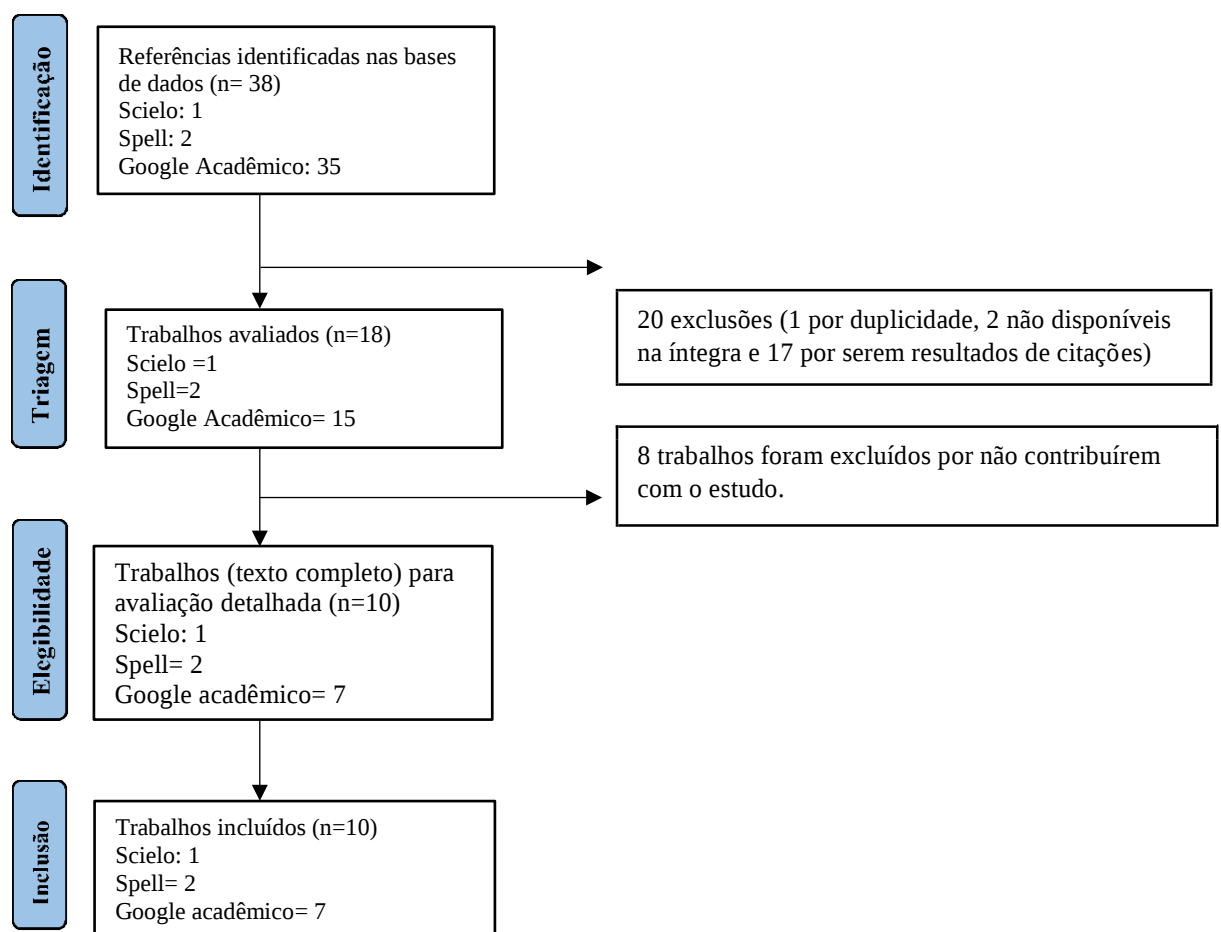
Por conseguinte, dos resultados obtidos pelo Spell, os dois artigos foram analisados e selecionados para contribuir com a presente pesquisa, visto que trazem levantamentos e estudos acerca do tema selecionado para desenvolvimento do presente estudo.

Quanto ao resultado obtido diante da primeira busca no Google Acadêmico, os dois artigos resultantes foram verificados e escolhidos como base para realização da presente revisão sistemática, a fim de alcance as análises para o estudo proposto nesse trabalho. Quanto à segunda busca realizada no Google Acadêmico, na qual foram obtidos 16 resultados, foi

realizada a exclusão de um dos resultados devido à repetição de artigo, visto que esse já havia sido escolhido na busca anterior. Houve também a exclusão de mais dois Trabalhos de Conclusão de Curso, pois não estavam disponíveis, ou seja, estavam restritos na plataforma da universidade onde foram postados, ambos os trabalhos estavam com foco de estudo para a liderança da geração Y. Foram também excluídos oito artigos dos 13 restantes, devido estes não contribuírem com o estudo da influência da liderança nas gerações e sim trazendo a perspectiva das gerações para com as organizações. Finalizando, então com seis trabalhos selecionados dessa plataforma, sendo um desses uma dissertação que traz a influência da liderança transformacional.

Juntando os trabalhos das três plataformas, foram incluídos na revisão sistemática dez trabalhos, conforme detalhado na figura 1, abaixo, que retrata o fluxograma prisma.

Figura 1 - Fluxograma prisma de artigos selecionados



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Os dados foram analisados de acordo com as etapas de redução, exibição, conclusão e verificação, conforme Gil (2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos artigos selecionados, pôde-se partir para a busca pelo objetivo do presente trabalho que visa compreender a influência do estilo de liderança nas diversas gerações no contexto organizacional.

Acerca dos resultados obtidos, faz-se necessário destacar que entre as dez publicações selecionadas, oito são da área de administração, seja desenvolvido em unidades acadêmicas como também publicados em revistas e eventos da administração como as revistas de gestão e inovação, gestão de negócios e carreiras e pessoas. As outras duas publicações utilizadas nesse estudo foram publicadas em revista de ciências da comunicação e revista acadêmica de departamento de Educação.

Quanto aos tipos de organizações apresentadas nos referidos trabalhos, três destes deixaram claro que o estudo foi realizado em organizações privadas; Em um artigo foi realizada a pesquisa com alunos da graduação de administração de um instituto federal; quatro publicações envolvem o contexto de organizações públicas e nos outros dois restantes não foram citados, visto que se trata de revisão de literatura sem destaque para o tipo de organização.

Quadro 1 - Resumo de artigos selecionados

AUTOR (ANO)	TÍTULO	RESULTADOS
Assis, Manfio e Jurkevicz (2012)	As Relações Públicas no Gerenciamento Estratégico do Relacionamento entre Liderança e Geração Y	A liderança deve entender que a comunicação precisa ser utilizada com a finalidade de informar, conhecer, incentivar e criar bons relacionamentos com os jovens funcionários já que, a comunicação aberta e transparente promove a base para credibilidade e confiança assim, causando a diferença na sua visão em relação ao líder. Devido à grande autonomia da geração Y, essa tende a influenciar em mais conflitos interpessoais, devido valores diferentes e familiaridade com tecnologia.

Cazaleiro (2011)	Práticas da Liderança: Um contraste entre Geração X e Geração Y	Propostas de práticas de liderança a fim de realizar manutenção para um bom ambiente de trabalho na qual a geração Y propõe a valorização da comunicação, compartilhamento de informação e conhecimento, participação nos processos e autonomia para realizar as atividades e a geração X, propõe o reconhecimento e comunicação, principalmente a respeito das mudanças da empresa, sob o reconhecimento buscam a valorização de seu trabalho indicando seu status a respeito de seu desenvolvimento na organização.
Colón (2021)	Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación Millenials	Predominância de estilo de liderança autoritário, contradizendo a preferência da geração Millennials /Y de forma a impossibilitar as mudanças positivas nas organizações e instituições a lidera em comparação a liderança transformacional que busca reconhecer e capacitar os membros da organização. Em evidência, os professores dessa geração mostraram-se motivados quando são envolvidos nos processos, quando recebem confiança e são ouvidos e quando suas ideias são incorporadas em diferentes situações. Além da influência diante das expectativas de trabalho dos millennials, a qual tendenciam a escolher empregos que são interessantes e desafiadores.
Figueiredo (2016)	Liderança x geração: interação em uma organização Pública	O estilo de liderança presente na organização estudada evidenciou que a maioria destes líderes segue o estilo de liderança democrática e liderada por consenso por um líder carismático. Não agradando a Geração Baby boomers devido estes preferirem a liderança mais burocrática. Embora as gerações estudadas apresentarem resultados satisfatórios a respeito da liderança, a BB (Baby boomers) possui menor índice de satisfação devido ao aumento de sua saída da organização e baixa promoção para essa geração, outro fator a ser destacado tanto nas questões relacionadas à liderança quanto à organização; a geração Baby boomer apresenta grande impacto devido ser a mais complexa e rígida.
Mantovani (2019)	A influência da Liderança Transformacional no grau de comprometimento de profissionais da Geração Y	Diante da correlação, a influência da liderança e ao modo da geração Y, a atuação do líder tende a causar maiores graus de comprometimentos de seus liderados, no caso de influência idealizada ou Carismática tende a aumentar o comprometimento de seus colaboradores. Quanto à liderança de componente motivador inspirador que apresenta fatores como otimismo, entusiasmo, a fim da realização de desafios, não gera precisamente o comprometimento da geração Y.
Medeiros et al. (2014)	Características da Liderança da Geração Y: Uma Pesquisa no Ciberespaço	As questões geracionais influenciam em alto nível o estilo de liderança e que a idade do líder não é principal definidor de características referentes a uma geração. Reforço da teoria do imediatismo e rápida evolução de carreira esperado pela geração Y. A estagnação dos modelos de liderança focados apenas em processos e resultados acaba por não causar vislumbre da geração Y, além de que estas possuem comportamentos que não são muito bem vistos ou aceitos pelas gerações anteriores, causando diversos conflitos. Os líderes dessa geração tendem a identificar a necessidade dos jovens ser altamente estimulados e desafiados, além de promover foco em boa comunicação interna, pois essa geração busca a transparência como forma de quebra de barreira e hierarquias.

Morais (2016)	O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações	O alvo da liderança é a mobilização dessas pessoas, marcadas por diferenças históricas e socialmente construídas. A ênfase principal ao caráter da liderança tende a influenciar para adoção da liderança transacional e da transformacional, sendo necessária após avaliação do gestor e como tais tipos de liderança impactam os diferentes grupos tendo como exemplo a geração Baby boomers que apresenta melhor se adequar ao estilo transacional, já a geração X pode adequar-se melhor a combinação entre o estilo transacional e transformacional e para a geração Y tende a possivelmente melhor desenvolver-se a partir de liderança de estilo transformacional.
Prado e Augusto (2018)	A Influência da Liderança Feminina Pela Percepção da Geração Y: um Estudo em Organizações Privadas na Cidade de Maringá/PR.	As líderes da geração Y ressaltam sobre as gerações e reafirmam algumas características que vão ao encontro ao fundamento teórico a qual podem gerar conflitos entre suas equipes, por exemplo, a geração X ou a Baby Boomers tendem a apresentar maior experiência, maior atenção, maior engajamento na equipe e visão de longo prazo. Por outro lado, as principais características negativas citadas foram: falta de familiaridade com a tecnologia, resistência a mudanças e dificuldades de abertura novas atividades e informações. Além dos conflitos geracionais, nesse estudo também é perceptível o desafio de ser uma mulher à frente da liderança visto que conforme citado a liderança feminina possui influência em fatores como o emocional de cada membro da equipe, devido aproximar-se das pessoas e exercerem a empatia e companheirismo sob seus liderados reforçando que um líder deve ser dinâmico, possuir espírito empreendedor e boa relação interpessoal com sua equipe.
Sganderla et al. (2016)	Geração Y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho.	Na pesquisa ficou evidenciada a identificação da geração y com estilos de liderança voltados para as ações e comportamentos das pessoas do que somente as tarefas, dessa forma tendem a influenciar e estimular a motivação dos liderados pelas necessidades sociais seja por incentivos ou controles, é necessário que o líder vise também ação mais humanista do que robótica sob seus liderados. Esta geração é motivada por aprender, se desenvolve e busca o compartilhamento de informações e interações sociais como apresentado algumas teorias e logo os fatores que à influenciam na organização são justamente essa abertura para absorção de conhecimento, além pela busca em manter uma comunicação aberta livre entre as hierarquias, o desejo pela liberdade para tomar decisões, oportunidades de ascensão hierárquica e <i>feedbacks</i> constantes sobre o seu desenvolvimento.
Trevizani e Bischoff (2018)	Geração “y” em cargos de liderança: estudo de caso de uma Empresa no vale do paranhana.	Os millenials apresentam-se criativos quanto às novas soluções e ágeis para apresentarem respostas, para isso necessitam de uma comunicação clara, são acessíveis ao incentivarem e orientarem também ao compartilhamento de ideias e informações entre o grupo. Quando em cargos de liderança, essa geração tende a promover as atitudes a qual esperam de um líder, como apresentado em estudo, foi perceptível o reconhecimento de há uma comunicação aberta, acessível e livre expressão entre liderados e líderes, além de possibilidade de sugestões reafirmando a credibilidade dessa liderança ao conseguirem demonstrar a clara transmissão de processos e etapas a serem realizadas assim como recebimento de <i>feedbacks</i> .

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores citados no quadro (2023)

A partir da leitura desses artigos, nota-se que os principais resultados trouxeram a forte presença da geração Y em seus estudos devido à ascensão da mesma como consequência do aumento de saída da geração Baby boomers do mercado por aposentadoria (FIGUEIREDO, 2016) e também pela necessidade enfrentada pelas empresas para se adaptar às novas tecnologias utilizadas com facilidade principalmente pela Geração Y (TREVIZANI; BISCHOFF, 2018).

É importante destacar que, conforme apontado na fundamentação teórica, essa geração possui características inovadoras para as empresas na atualidade. Porém, essa ascensão também traz e evidencia alguns possíveis conflitos principalmente entre os próprios colaboradores, devido essa geração apresentar discrepâncias consideradas por ter valores diferentes e buscarem maior autonomia de atividades ocasionando até a dúvida de muitos líderes a respeito de seu comprometimento com a organização (ASSIS; MANFIO; JURKEVICZ 2012).

Sobre as gerações, no estudo Cazaleiro (2011), ficou evidenciado a teoria de que a geração X tem tendência ao comprometimento com a organização de forma a priorizar sua necessidade pessoal, no caso a necessidade financeira, porém a respeito de visão de seus líderes, a geração X diz que estes não trazem abertura suficiente para uma boa comunicação e realizam mais cobranças de seus liderados. O ponto a se destacar é a avaliação em que essa geração diz que seus líderes possuem foco e preocupação para com a realização das etapas dos processos, sendo assim ótimos ensinadores e que possuem total comprometimento acerca das palavras e decisões que são ditas.

Em contrapartida, na mesma análise, foi realizada a pesquisa com a geração Y, divergindo de alguns aspectos da avaliação anterior, reforçando a fala de que a geração Y ainda possui uma imaturidade corporativa (MEDEIROS *et al.*, 2014), já que em alguns resultados do estudo de Cazaleiro (2011) avaliou-se negativo para fidelidade de fala visando o cumprimento de regras, possível falta de foco (realização de etapas), variação no índice de cobrança (fazendo assim avaliar a teoria do imediatismo dessa geração). Como positivo trouxe a boa abertura para comunicação dos liderados com a liderança, envolvimento destes no dia a dia nos processos e compartilhamento de conhecimento. No estudo de Trevizani e Bischoff (2018), esse se obteve também a mesma perspectiva de Cazaleiro (2011), a respeito do

compartilhamento de aprendizagem ser realizado com mais facilidade pela geração Y, interligando a maior participação dos indivíduos no processo.

A respeito da liderança, essa, primeiramente, deve proporcionar boa comunicação para com sua equipe, de forma que passe credibilidade para aqueles que já estão inseridos no grupo, mas, também, para aqueles que estão entrando na equipe, a fim de manter a harmonia e equilíbrio no ambiente para inicialmente integrar diferentes pensamentos já que ali, haverá trocas de opiniões e decisões de processos e que deve ser entendido por todos e que todos devem ser ouvidos (TREVIZANI; BISCHOFF, 2018).

Ainda sobre a liderança, obtém-se a ideia de que diante das gerações presentes na organização, os indivíduos que estiverem então à frente de cargos gerenciais ou em posição de líderes, devem observar as suas ações assim como seus estilos de liderança, pois tendem a afetar a motivação de seus colaboradores (COLÓN, 2021). Diante desses fatores que tendem a influenciar o desenvolvimento dos empregados na organização, a falta de oportunidades de crescimento, dificuldade na comunicação, sobretudo, a comunicação entre níveis hierárquicos, falta de autonomia nas atividades, feedbacks, flexibilidade de horários ou desafios e estagnação são fatores cruciais hoje para as novas gerações, já que são muito imediatistas, buscam a evolução constante na carreira e priorizam a boa comunicação, tendo em vista a proporcionar o bem estar no trabalho (SGANDERLA *et al.*, 2016). É possível ressaltar que o estilo predominante de liderança para a geração y, com base nos fatores influenciadores e em suas características, conforme os autores supracitados, é o estilo democrático devido à busca pela participação de todos os envolvidos, de forma coerente, participativa nas decisões, porém o veredicto tomador de decisão segue sendo o líder (PRADO; AUGUSTO, 2018).

Figueiredo (2016) apresenta a avaliação do grupo de guardas municipais das gerações Baby boomers, X e Y a respeito de suas lideranças e quais aspectos eles consideram importantes conforme seus valores e como se sentem mais representados. Foi possível notar que houve algumas diferenças significativas entre as avaliações da Geração X e Baby boomers diante de questões relacionadas à participação do líder. Os resultados obtidos por meio da visão da geração BB refletem nas teorias evidenciadas sobre as características e atitudes dessa geração, preferência pela formalidade e padronização pelas rotinas preestabelecidas, gestão participativa de forma a agir com respeito à autoridade que é imposta e diante das cobranças que são realizadas frequentemente (FIGUEIREDO, 2016).

Figueiredo (2016) ainda constata que, a geração Baby boomers gosta de líderes controladores e apoiam para que ocorra esse controle. Uma discussão que pôde ser levantada por meio desse estudo foi que a geração BB sentiu-se menos satisfeita diante de seu futuro na organização considerando seu líder, já que a entrada da geração Y causa um choque dos valores antes preferenciais para uma geração mais antiga como um exemplo, essa fidelidade pela organização na qual o indivíduo da geração BB sente-se reconhecido naquela empresa devido anos de serviço prestado e que tem uma “dívida” com aquele lugar por ter sido acolhido e ter conquistado coisas que facilitaram sua vida pessoal. Já a Geração Y, não se prende a cargos de liderança ou submissão às regras, além de que salário não é um fator determinante para essa geração que visa o bem-estar, flexibilidade e evolução de carreira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio da organização atualmente é a integração das principais gerações presentes e a inserção e consagração das novas gerações no mercado. Dessa forma, faz-se necessário o entendimento das lideranças acerca dessa integração e como esta acaba por influenciar o desenvolvimento destes durante sua trajetória.

Em primeiro momento, foi possível analisar por meio da metodologia utilizada nesse estudo, a percepção de diversos autores e de regiões diferentes acerca do desenvolvimento geracional e como pode afetar a organização e a evolução dos indivíduos quando não realizado melhor controle das ações e estilos de lideranças adotados. Como notado, os artigos apresentaram a forte presença da visão acerca da geração Y, devido aos indivíduos desta estarem entre consagração profissional, assumindo a liderança como também iniciando sua entrada no mercado de trabalho.

Diante disso, foi perceptível também que devido essa ascensão, os autores Assis, Manfio e Jurkevicz (2012), Prado e Augusto (2018), Trevizani e Bischoff (2018) e Medeiros *et al.* (2014) trouxeram essa geração como possível geradora de conflitos visto que, diante de suas características pessoais e atitudes, geram descontentamento dos outros colaboradores da organização que, por vezes, acomodaram-se com a forma de realizar processos ou pelo estilo de liderança a que estão sujeitas, sem haver participação e comunicação

Reforçada como imediatista, os Millenials apresentaram, nas pesquisas realizadas, como buscadores de conhecimento e bons compartilhadores de informações, estão sempre abertos para compartilhar o conhecimento obtido e possuem grande facilidade com a tecnologia, visto que estes nasceram na época de “boom” do desenvolvimento tecnológico e com isso absorveram bastante conhecimento e praticidade por utilizar da tecnologia como apoio. Reforçando mais uma vez que o motivo da inserção dos Millenials em alta no mercado, considerando que gerações como Baby boomers não são adeptos e possuem dificuldade a aprenderem sobre essas tecnologias e suas modernizações.

Em segundo momento, é importante destacar o principal fator influenciador a respeito da visão das gerações para com o que esperam da liderança. Como obtido nos resultados, foi notável a repetição sobre a falta de uma boa comunicação entre líder e liderado e que os indivíduos esperam essa abertura para conseguirem realizar melhor suas atividades e desenvolverem-se profissionalmente, pois a boa comunicação facilitaria a troca de ideias, realização de sugestões e melhorias acerca dos processos realizados e surgimento de novos processos. Ainda, essa abertura sobre a comunicação não somente entre o líder e os colaboradores de um único setor, mas, também, a proporcionar a comunicação entre os níveis hierárquicos presentes na organização, a fim de promover a autonomia de seus liderados para poderem realizar suas atividades e alcance de resultados sem centralização de processos. Consequentemente, embora o estilo de liderança preferível das novas gerações como a Y é o estilo democrático, promovendo a participação dos colaboradores nas decisões dos processos, sugestões, nota-se diante de algumas características destacadas pelos autores Cazaleiro (2011), Morais (2016) e Figueiredo (2016), que a geração X apresenta uma tendência maior ao estilo de liderança autoritário relacionando este fator também ao modo como foram educados pelos seus pais e induzidos no processo organizacional.

Por fim, conforme abordado, a liderança tende a influenciar de forma negativa o desenvolvimento dos empregados na organização quando há a falta de visão humanística para os indivíduos que ali estão inseridos, e que para a geração X e Y a falta de oportunidades de crescimento e comunicação tendem a acarretar o descontentamento desses em seu ambiente de trabalho seja organizações de primeiro, segundo ou terceiro setor e influenciando, também, na diminuição de sua produtividade e que vão além da ideia de que somente o salário supre essas faltas, sendo prioridade para essas gerações o bem estar na organização.

Em suma, esse estudo teve como principal busca compreender a influência da liderança sob as gerações, tendo se destacado nos estudos a geração Y, atual ascensão do mercado, porém aponta-se para a necessidade de desenvolvimento de pesquisas nessa área com foco para com as gerações visto que já se obtém a entrada da geração Z no mercado. Ainda, acrescento que o estudo foi contributivo para as organizações por evidenciar através de fundamentos teóricos e comprovar nos resultados obtidos, quais comportamentos hoje as gerações esperam de seus líderes e como estes tendem a afetar o desenvolvimento de uma carreira, quando não são abertos para críticas e aperfeiçoamentos, destacando assim, para que as organizações passem a analisar hoje o nível de perfil de seus líderes e que possam ajudá-los nesse desenvolvimento seja através de treinamentos, dinâmicas e também revisão de seus processos, visto que a falta de investimento e mudança pode tornar as pessoas “acomodadas” em seus cargos e atividades por não possuírem mais perspectivas diante daquela atividade e prospecção de carreira.

Destaca-se ainda que conforme citado observa-se a ascensão da geração Y no mercado e aumento da entrada da Geração Z, não foi possível incluí-la no estudo devido à escassez de publicações sobre a geração Z e principalmente sobre fatores ligados à liderança, visto que obtém maioria dos resultados acerca de perspectivas dessa geração e não sobre sua real visão do mercado e comportamental e, dessa forma, para futuros trabalhos é importante que sejam vistas questões sobre o desenvolvimento e características dessa geração no meio organizacional, realizando sua análise, e verificando também a posição desses sobre seus líderes, estes também precisam ser mais evidenciados, visto que, conforme a evolução das organizações, nota-se que hoje em dia, grande parte dos indivíduos que adoecem devido ao trabalho pertencem as novas gerações e que os líderes acabam tendo sua contribuição para isso e diante desse fato, faz-se necessário estudos acerca de que modo as organizações podem prevenir seus colaboradores dessas consequências.

REFERÊNCIAS:

ABI RACHED, Chennyfer D.; SANTOS, Julia do N.; FERREIRA, Victoria C. G. Theoretical Basis of Leadership Styles: A Brief Review. **International Journal of Health Management Review**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2020. DOI: 10.37497/ijhmreview.v6i2.229. Disponível em: <https://www.ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229>. Acesso em: 6 mar. 2023.

ALVES, Amanda C. **Liderança e empowerment**: a formação de novos líderes. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2015. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390138.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.

ASSIS, Jaqueline; MANFIO, Gabriel A.; JURKEVICZ, Maristela R. A. As Relações Públicas no Gerenciamento Estratégico do Relacionamento entre Liderança e Geração Y. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 13., 2012, Chapecó, SC. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: Intercom, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1553-1.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. *E-book*.

BENEVIDES, Vitor L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8000>. Acesso em: 19 jun. 2023.

BENSBERG, Luiz G. **Estresse profissional**: a síndrome de Burnout. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017. Disponível em: <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23365/1/estresseprofissionaisindromeburnout.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023

BOTELHO, Moisés P.; SOUZA, Ederson F.; FERREIRA, Leni F.; SIQUEIRA, Rosicley N. Geração X, Y e Baby Boomers: Um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 104-117, 2018. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luís. A. W. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 132–147, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>. Acesso em: 2 abr. 2023.

CAIXEIRO, Cristina M. B. A. A liderança. In: CAIXEIRO, Cristina M. B. A. **Liderança e cultura organizacional**: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es). 2014. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidade de Évora, Portugal, 2014. p. 135-190. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11416>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CARNEIRO, Alessandra B.; ULBANERE, Rubens C.; JESUS, Bruno S. Conflitos entre gerações: Valores diferentes geram conflitos nas empresas. **Revista Científica Integrada**, [Guarujá, SP], v. 1, n. 4, p. 1-12, 2014. Disponível em: <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/edicao-n-4-2014-1-1/1493-426-1494-1-sm/file>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CARVALHO, Anderson. Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional. *In*: CARVALHO, Anderson. **Anderson Carvalho: o blog das minhas coisas**. [S. l.], 06 nov. 2014. Disponível em: <https://andersoncarvalho.pro.br/2014/11/06/origens-e-conflitos-das-diferentes-geracoes-nocontexto-profissional>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CARVALHO, Rodrigo de S. **Estilos de liderança e motivação humana no serviço público: diagnóstico e política organizacional na Polícia Federal brasileira**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39051>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CASTRO, Caroline L. de. **Relatório sobre Geração Baby Boomer**. 2011. Relatório Técnico. Administração Empresarial, Universidade de Taubaté (Unitau), São Paulo/SP, 2011. Disponível em: <https://www.doccity.com/pt/relatorio-tecnico-sobre-geracao-baby-boomer/4764007/> Acesso 20 jun. 23.

CAZALEIRO, Luiz E. F. **Práticas da liderança: um contraste entre Geração X e Geração Y**. 2011. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2054/1/2011_LuizEduardoFernandesCazaleiro.pdf. Acesso em: 19 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2021. *E-book*.

COLÓN, Melissa H. Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación *millennials*. **Educación**, [Lima], v. 30, n. 58, p. 188-205, 2021. Disponível em: <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v30n58/2304-4322-educ-30-58-188.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CORDEIRO, Helena T. D.; FREITAG, Bárbara B.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras? *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 15., 2012, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: FEA-USP, 2012. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/184.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.

DUARTE, Flávio V. **A utilização dos sistemas de informação ao longo do tempo: uma análise das gerações baby boomers, X, Y e Z**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa/PB, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/456> Acesso 20 jun. 23.

Época Negócios Online. 7 hábitos que deixam a geração Y mais ansiosa e improdutivo: Os millennials têm sofrido muito mais com ansiedade, estresse e, consequentemente, improdutividade, se comparados com outras faixas etárias. **O Globo**, [Rio de Janeiro]. 09 set 2016. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Vida/noticia/2016/09/7-habitos-que-deixam-geracao-y-mais-ansiosa-e-improdutiva.html>. Acesso em 29 de janeiro de 2023.

FABRICIO, Adriane; ROTILI, Liani B.; CARNEIRO, Linéia; BAGGIO, Daniel K. Geração Y e sua inserção no ambiente de trabalho: um estudo com acadêmicos de uma universidade da região Sul. **Revista Científica Hermes**, [Osasco], v. 20, p. 43-61, 2018. Disponível em: <http://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/346>. Acesso em: 19 jun. 2023.

FARINELLA, Duane C. de B. **Desafios da liderança em equipe de diferentes gerações**: o caso de uma cooperativa de trabalho médico na região sudoeste do Paraná. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização MBA em Recursos Humanos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26401> Acesso 20 jun. 23.

FIGUEIRA, Agostinho A.; SCHUCHMANN, Beatriz M.; BARALHAS, Carla; PAGLIA, Alexandre. Impactos dos diferentes tipos de liderança nas organizações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 17., 2020, Resende/RJ. **Anais eletrônicos** [...]. Resende, RJ: AEDB, 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/373025.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.

FIGUEIREDO, Raísa G. S. **Liderança x geração**: interação em uma organização pública. 2016 Projeto de Pesquisa (Curso de Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2039> Acesso 20 jun. 23.

FOSSATTI, Emanuele C.; PAULI, Jandir; TOMASI, Manuelli. Geração Y: Motivação, satisfação e vivências no trabalho. **Revista Pretexto**, [Belo Horizonte], v. 21, n. 2, p. 64-79, 2021. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5348>. Acesso em: 19 jun. 2023.

FRAGA, Teresa M. R. **O impacto da liderança na performance organizacional**. 2018. Trabalho de Projeto/Relatórios de Estágio, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra/PT, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/27830> Acesso 20 jun. 23.

FURLAN, Leticia. Sobrecarga de trabalho é o que mais prejudica a saúde mental. **Você RH**, [São Paulo], 26 jul. 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saudemental/sobrecarga-de-trabalho-e-o-que-mais-prejudica-a-saude-mental-diz-estudo/>. Acesso em: 24 jan. 2023.

GALVÃO, Maria C. B; RICARTE, Ivan L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion**: Filosofia da informação, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2020. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835/4187>. Acesso em: 19 jun. 2023.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd**: Revista Eletrônica de Administração, [Porto Alegre], v. 11, n. 5, 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40623/25835>. Acesso em: 19 jun. 2023.

JAESCHKE, Juliana; TEIXEIRA, Enise B. Diversidade geracional e a gestão de pessoas: um estudo comparativo entre organizações brasileiras e alemãs. **Revista Gesto**: Revista de Gestão Estratégica de Organizações, [Santo Ângelo], ed. esp. II CIGECO, p. 34- 51, 2015. Disponível em: <http://srvapp2s.santoangelo.uri.br/seer/index.php/gesto/article/view/1775>. Acesso em: 19 jun. 2023.

KERR, Cris. **Viés Inconsciente**: como identificar nossos vieses inconscientes e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas. São Paulo: Literare Books International, 2021.

KLEIN, Natasha F; SANTIAGO, Evelyn B. Indivíduos da Geração Y: a satisfação no mercado de trabalho e as consequências nas suas escolhas profissionais. **Revista Linceu On-Line**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 95-112, 2018. Disponível em: https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1798/1050. Acesso em 19 jun. 23

LIMA, Ranieri. **Perfil das Gerações no Brasil: as Gerações X, Y, Z e seus perfis políticos**. São Paulo: Baraúna, 2012.

LOMBARDÍA, Pilar. G.; STEIN, Guido.; PIN, José Ramon. Quem é a geração Y. **HSM Management**, Rio de Janeiro, n.70, p. 01-07 set./out. 2008.

LOMBARDIA, Pilar G.; STEIN, Guido; PIN, José R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. **IESE Research Papers**, Barcelona, DI-753, mayo 2008. Disponível em: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MALAFAIA, Gabriela S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII. 2011 Niterói/RJ. **Anais Eletrônicos[...]** Niterói- Rio de Janeiro: UFF, 2011. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5646193/mod_resource/content/1/Grupo%201.pdf

MALDONADO, Maria T. A geração y no trabalho: um desafio para os gestores. **Psicologias do Brasil**, [São Paulo], 7 mai. 2019. Disponível em: <https://www.psicologiasdobrasil.com.br/a/geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores/>. Acesso em: 25 de janeiro de 2023

MANTOVANI, Dante. **A influência da liderança transformacional no grau de comprometimento de profissionais da geração Y**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração). - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122019-153334/publico/CorrigidaDante.pdf> Acesso 20 jun. 23

MARQUEZE, Elaine C.; MORENO, Claudia R. de C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p.69-79, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007> Acesso 19 jun. 23

MARTINS, Thiago H.; FLINK, Richard. Competências para gerenciar diferentes gerações. In: Congresso Virtual de Administração. 2013. Convibra. São Paulo. **Anais Eletrônicos[...]** São Paulo. Convibra. 2013. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/7412/>

MAURER, André L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, RS. 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11624/554> Acesso 20 jun. 23.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de O.; SOUZA, Débora. C. R.; VALADAO JR., Valdir Machado ; Sousa, Edileusa.G. . Características da liderança da geração Y: uma pesquisa no ciberespaço. In: Encontro Nacional de Gestão e Negócios, 2014, Uberlândia. II EGEN, 2014. v. I. **Anais Eletrônicos[...]**. Uberlândia- Minas Gerais. 2014.

MORAIS, Frederico L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 176- 187, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29355/20468>. Acesso 19 jun. 23.

NKOMO, Stella. M.; COX Jr, Taylor. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 338-356.

PRADO, Drieli D. do; AUGUSTO, Cleiciele A. A Influência da Liderança Feminina Pela Percepção da Geração Y: um Estudo em Organizações Privadas na Cidade de Maringá/PR. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 35, p. 31-40, 2018. Disponível em: <https://revista.pgsscogna.com.br/index.php/rcger/article/download/5535/4432>. Acesso 19 jun. 23

RECH, Isabella M.; VIÊRA, Marivone M.; ANSCHAU, Cleusa T. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, Maringá; Paraná. v. 6, n. 1, p. 152-166, 2017. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223> Acesso 06 abr. 2023

RIBEIRO, Fernanda; SILVA, Karmel; ANTUNES, Lizyane; LAPOLLI, Paulo; AMARAL, Melissa R. do; WILLERDING, Inara. Liderança e diversidade geracional nas organizações. In: LAPOLLI, Édis M.; WILLERDING, Inara A. V.; PARANHOS, Willian R.; AMARAL, Melissa R. (org.). **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022. p. 27-59

RICHE, Leonardo. **A influência dos estilos de liderança no desempenho da pequena empresa familiar**: um estudo de caso. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ, 2009. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15848/15848_1.PDF

SGANDERLA, Eduardo F.; BOHNENBERGER, Maria C.; BESSI, Vania G.; SCHMIDT, Serje. Geração Y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, Caxias do Sul- RS. v. 4, n. 1, p. 19-35, 2016. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/3882/2698> Acesso 19 jun. 23

SILVA, Ana B. H. **A influência dos estilos de liderança na satisfação do colaborador**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada - UAST, Serra Talhada, Pernambuco, 2022.

SILVA, Caio P. da; PASCHOALOTTO, Marco A. C.; ENDO, Gustavo Y. Liderança Organizacional: uma Revisão Integrativa Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, RJ. v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370> Acesso 19 jun. 23

SILVA, Nailton B. da. **Características de liderança percebidas pelas gerações X, Y e Z**. 2018. Trabalho Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14999>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SILVA, Wila P. de O. **Desenvolvimento Geracional**: um estudo sobre as gerações baby boomer, X, Y e Z e os conflitos existentes entre elas. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração), Instituto Três Rios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios/RJ, 2022. Disponível em: <https://itr.ufrjr.br/portal/desenvolvimento-geracional-um-estudo-sobre-as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z-e-os-conflitos-existentes-entre-elas/>. Acesso em 20 jun. 23

TREVIZANI, Guilherme D. C.; BISCHOFF, Leila M. Geração “Y” em cargos de liderança: estudo de caso de uma empresa no Vale do Paranhana. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, Taquara- RS. n. 9, p. 44-63, 2018. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1181> Acesso 19 jun. 23.

ZANINELLI, Thais; CALDEIRA, Giseli.; FONSECA, Diego L. de S. Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das Bibliotecas Universitárias. **Brazilian Journal of**

Information Science: research trends, São Paulo-SP. v. 16, p.1-25, 2022.Disponível em:
<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/12991>Acesso 19 jun. 23