

PROTÓTIPOS DE LÍDERES BOMBEIROS MILITARES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE BABY BOOMERS À GERAÇÃO Z

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA CUNHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SOLANGE MARIA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

PROTÓTIPOS DE LÍDERES BOMBEIROS MILITARES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE BABY BOOMERS À GERAÇÃO Z

1 INTRODUÇÃO

O estudo da liderança, um fenômeno complexo influenciado por múltiplas variáveis, continua a atrair um interesse significativo na academia, como evidenciado por mais de 100 mil publicações nas bases de dados *Web of Science* e Scopus. A liderança envolve um processo interativo de influência, onde o líder não apenas impacta os liderados, mas também é moldado por eles e pelo contexto em que operam (Northouse, 2013). Este processo é particularmente perceptível em ambientes como as corporações militares, onde a formalidade, hierarquia e a necessidade de manter a ordem pública exigem líderes excepcionalmente capacitados (Stânculescu & Beldiman, 2019; Brasil, 1988).

Considerando a importância dos contextos em que a liderança se manifesta, este estudo foca nas corporações dos bombeiros militares brasileiros, explorando como líderes são percebidos por diferentes coortes geracionais. A Teoria da Liderança Implícita serve como base teórica, enfocando os protótipos de líderes formados a partir de esquemas cognitivos que variam conforme as crenças, valores e prioridades geracionais (Eden & Leviantan, 1975; Sternberg, 2000; Solano, Bacerra & Perugini, 2007; Salvosa & Hechanova, 2021).

A literatura sobre coortes geracionais, discutida desde Comte e Mannheim até Ortega e Gasset, oferece uma perspectiva robusta sobre como as experiências compartilhadas moldam as visões de liderança (Feixa & Leccardi, 2010; Benson & Brown, 2011). Apesar dos insights existentes, foi identificada uma lacuna significativa na compreensão dessas dinâmicas no contexto militar brasileiro, principalmente considerando a inclusão recente da Geração Z, que não estava contemplada na pesquisa anterior apresentada no Semead 2023. Este estudo se propõe a preencher essa lacuna, oferecendo uma análise comparativa entre as coortes dos Baby Boomers até a Geração Z, com o objetivo de identificar e analisar os protótipos de líderes em uma organização militar de um estado brasileiro.

A pesquisa anterior focou nas percepções das coortes mais velhas e, ao incorporar a Geração Z neste novo estudo, busca-se compreender as continuidades e as mudanças nas expectativas de liderança, refletindo sobre como cada geração contribui para a formação da imagem do líder ideal em um contexto de alta exigência e disciplina. Isso é essencial não apenas para melhorar os vínculos dentro da corporação e aumentar a produtividade, mas também para oferecer insights valiosos para a sociedade em geral.

Este artigo segue com uma revisão da literatura sobre liderança implícita, coortes geracionais, e as particularidades das organizações militares, seguido pela descrição da metodologia empregada e a análise dos dados coletados nos grupos focais de cada coorte geracional. A discussão dos resultados visa elucidar as nuances de liderança percebidas por cada geração, culminando em considerações finais que sugerem direções para pesquisas futuras..

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EXPLORANDO A LIDERANÇA: PROCESSOS E TEORIA IMPLÍCITA

A liderança é amplamente reconhecida na literatura como um fenômeno multifacetado, envolvendo desde traços de personalidade (Katz, 1955) até as influências de contextos e culturas (Schein, 2009). Essas abordagens destacam a liderança como um processo de influência recíproca

entre líderes e liderados, que visa alcançar objetivos comuns através de uma compreensão compartilhada sobre ações e metas (Yukl, 2012; Northouse, 2021). Essencialmente, a liderança é vista como um processo dinâmico e interativo que transcende a simples execução de tarefas para incorporar elementos de troca, influência e moralidade.

Heifetz (1998) argumenta que a verdadeira influência do líder emerge da sua capacidade de alinhar suas expectativas com as de seus liderados, um processo que fundamenta a liderança em uma troca mútua de valor e confiança. Katz (1955) complementa essa visão ao destacar que um líder eficaz precisa desenvolver habilidades humanas, técnicas e conceituais — cada uma essencial para interagir efetivamente com os outros, aplicar conhecimento técnico e estratégico, e engajar-se com abstrações e ideias complexas.

A pesquisa moderna sobre liderança, como a de Goleman (2019), enfatiza a importância das conexões emocionais e da empatia no desenvolvimento da liderança, sugerindo que os líderes são mais eficazes quando conseguem criar laços significativos com seus liderados. No contexto militar, onde esta pesquisa é situada, a liderança implica não apenas na capacidade de influenciar, mas também em manter a disciplina e hierarquia essenciais para a eficácia organizacional, conforme delineado na Constituição Federal de 1988 e explorado por Stănculescu e Beldiman (2019).

Estudiosos dedicados ao tema da liderança têm mostrado que a visão dos liderados, como de sua moralidade e de suas habilidades, agrega muito para a compreensão dos processos de liderança ao considerar que o líder deve estar atento às expectativas dos seus liderados para que, compartilhando padrões de comportamento esperados, possam aumentar seu potencial de influência (Shamir; 2007; Foti & Lord, 1987). Kenney Blascovich e Shaver (1994, p. 410) afirmam que “em vez de tentar entender a eficácia do líder baseada em resultados de suas ações, sugere-se entender o contexto e a percepção da relação líder-liderado, pois, diante de inúmeras variáveis situacionais, a liderança está nos olhos de quem vê”

Sob a óptica da Teoria da Liderança Implícita, exploramos como os liderados percebem e categorizam os líderes baseando-se em protótipos formados por esquemas cognitivos. Estes protótipos, que são concebidos a partir das interações e das expectativas dos liderados (Sternberg, 2000; Epitropaki & Martin, 2004), são essenciais para entender como diferentes gerações, de Baby Boomers à Geração Z, visualizam e valorizam diferentes qualidades em seus líderes. Janissek (2007) argumenta que esses esquemas ajudam a simplificar e dar sentido às complexas realidades percebidas, facilitando a avaliação e a aceitação de líderes potenciais.

Este estudo incorpora a recente inclusão da Geração Z, visando compreender como a mais nova coorte se integra e possivelmente redefine os protótipos de liderança que foram previamente identificados. Com a compreensão desses protótipos em um ambiente tão estruturado quanto o militar, busca-se ampliar a compreensão sobre como líderes podem ser mais efetivamente escolhidos e preparados para atender às expectativas geracionais diversas e em evolução..

2.2 COORTES GERACIONAIS

Mannheim (1993) argumenta que pertencer a uma geração vai além do nascimento em períodos semelhantes; envolve compartilhar experiências significativas que moldam atitudes, valores e comportamentos. Essas coortes geracionais são definidas por experiências comuns que engendram uma cultura partilhada e sustentam uma memória coletiva, um conceito também apoiado por Benson e Brown (2011). As coortes geracionais são geralmente divididas em quatro grupos principais: Geração Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Millennials) e Geração Z, cada uma com características distintas influenciadas por seu contexto sociopolítico e econômico:

- Geração Baby Boomers: Nascidos após a Segunda Guerra Mundial até a década de 1960, os Baby Boomers valorizam a estabilidade de emprego, são conhecidos por sua lealdade organizacional e respeito pelas autoridades (Benson & Brown, 2011; Tolbize, 2008). Eles são considerados otimistas e dedicados ao trabalho, priorizando o crescimento pessoal e a cooperação no ambiente de trabalho (Grubb, 2018; Cvenkel, 2020).
- Geração X: Com nascimentos de meados da década de 1960 até 1980, esta geração é vista como independente e eticamente diligente, com uma disposição para desafiar autoridades e uma preferência por ambientes de trabalho flexíveis e informais. Eles buscam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e são conhecidos por sua criatividade e impaciência (Salahuddin, 2010; Al-Asfour, 2014).
- Geração Y (Millennials): Nascidos entre 1980 e o final do milênio, os Millennials cresceram durante a expansão digital e são adeptos das tecnologias. Valorizam a autoestima, a autonomia e são conhecidos por sua autoconfiança e desejo de impactar positivamente a sociedade. Essa geração busca ascensão rápida na carreira e é mais aberta à diversidade (Gabriellova & Buchko, 2021; Ortiz-Pimentel et al., 2020).
- Geração Z: A mais recente das coortes, nascida entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2010, cresceu totalmente imersa em um contexto digital e globalizado. Caracteriza-se por uma forte conexão com as mídias digitais e uma preocupação acentuada com a sustentabilidade. Prefere ambientes de trabalho que ofereçam engajamento ativo e feedback constante, almejando posições de liderança rapidamente e valorizando a segurança e o impacto social de suas ações (Gabriellova & Buchko, 2021; Dobrowolki et al., 2022).

Este estudo destaca a inclusão da Geração Z, examinando como suas percepções únicas de liderança complementam ou divergem das coortes anteriores. Reconhecendo essas variações intergeracionais, líderes eficazes podem adaptar suas estratégias para motivar e engajar liderados de todas as idades, uma habilidade crucial em ambientes organizacionais tão estruturados quanto o militar.

2.3 COORTES GERACIONAIS E LIDERANÇA: UM FOCO NA GERAÇÃO Z

Organizações enfrentam o desafio contínuo de gerenciar eficazmente uma força de trabalho multigeracional, onde cada geração traz suas expectativas, estilos de aprendizagem e formas de comprometimento únicas, influenciando as práticas de liderança e a produtividade organizacional (Culpin, Millar, & Peters, 2015). Nesse contexto, a compreensão das preferências de liderança em cada coorte é crucial para fomentar um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

A dinâmica das coortes geracionais no local de trabalho reflete uma variedade de estilos de liderança que correspondem às mudanças nas expectativas e valores de cada geração. Conforme Culpin, Millar e Peters (2015) observam, as diferenças em flexibilidade, compromisso e abordagens de aprendizagem moldam significativamente as atitudes e valores de cada geração, demandando estratégias de liderança que adaptam-se para maximizar a eficácia organizacional.

Baby Boomers e a Geração X demonstram preferências por estilos de liderança que enfatizam a responsabilidade compartilhada e a equidade, respectivamente. Baby Boomers valorizam um ambiente colaborativo onde suas contribuições são essenciais e esperam que os líderes sejam atenciosos e envolventes (Al-Asfour, 2014; Sessa & Kabacoff, 2007). Por outro lado, membros da Geração X preferem líderes que promovam independência e um equilíbrio saudável

entre vida profissional e pessoal, além de um ambiente menos formal e mais flexível (Al-Asfour, 2014).

Geração Y tende a favorecer líderes que combinam aspectos de liderança participativa com autocrática, refletindo seu desejo por direcionamento e reconhecimento em um contexto de rápidas mudanças e múltiplas oportunidades (Bertsch et al., 2022). Valorizam líderes que são ao mesmo tempo inspiradores e práticos, fornecendo suporte e incentivando a autonomia (Sessa & Kabacoff, 2007). De acordo com Kunze (2010), a Geração Y, com a destreza para lidar com a tecnologia, consegue conhecer, mesmo que virtualmente, outras realidades e formas de trabalho, gerando inúmeras opções de escolha. Diante disso, o papel do líder torna-se essencial, com habilidades de direcionamento a objetivos (Wolor, Nurkin & Citriadin, 2021).

Emergindo como a mais recente coorte no local de trabalho, a Geração Z cresceu completamente imersa na tecnologia digital, o que moldou suas expectativas de liderança de maneiras distintas. Diferentemente de suas gerações predecessoras, a Geração Z procura líderes que não apenas direcionem e inspirem, mas também que se envolvam ativamente no feedback e no desenvolvimento de carreira contínuo. Eles esperam transparência, integridade e um compromisso genuíno com a sustentabilidade e justiça social (Dobrowolki et al., 2022).

Esta geração valoriza líderes que sejam capazes de criar um ambiente de trabalho que equilibre de maneira efetiva o suporte à inovação e à criatividade com uma estrutura organizacional que permita a autonomia individual. Com sua alta conexão digital, a Geração Z também espera que os líderes utilizem tecnologia de forma eficaz para facilitar a comunicação e o trabalho colaborativo.

A preferência por uma liderança que favorece a inovação e a adaptação rápida é mais acentuada nesta coorte do que nas anteriores. Os líderes que conseguem cultivar um clima de engajamento e são adeptos ao uso de plataformas digitais para liderar tendem a ser mais bem-sucedidos ao gerenciar este grupo (Gabrielova & Buchko, 2021).

Portanto, entender essas nuances geracionais é vital para liderar uma força de trabalho diversificada e multigeracional. A inclusão aprofundada da Geração Z neste estudo revela como as mudanças na tecnologia e na sociedade influenciam as expectativas de liderança, desafiando os líderes a adaptar suas estratégias para engajar efetivamente cada geração, com um foco particular nas necessidades e valores emergentes da Geração Z.

2.4 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

As organizações militares são distintas devido à formalidade nas relações, uma clara hierarquia e um ambiente educacional projetado especificamente para preparar os membros para enfrentamentos diversos, como confrontos diretos ou resposta a desastres e emergências (Stânciulescu & Beldiman, 2019). Essas características são fundamentais na defesa da segurança nacional e exigem que os membros militares estejam constantemente prontos para lidar com ameaças e riscos à vida, tanto própria quanto alheia.

Neste contexto, a liderança assume um papel crucial. Solano, Bacerra e Perugini (2006) argumentam que o reconhecimento de uma pessoa como líder aumenta significativamente sua influência sobre os liderados. A liderança militar, portanto, não apenas direciona, mas também influencia a moral e a eficácia operacional. Stânciulescu e Beldiman (2019) destacam que as qualidades intelectuais, morais e os traços de personalidade são essenciais para os líderes militares, além da habilidade de gerenciar a complexidade das tarefas sob pressão extrema.

Johnson (1999) identificou que cadetes da Geração Z da Academia Naval dos EUA, com idade média de 21 anos, valorizam líderes que demonstram alta socialização, necessidade de

interação e orientação para relacionamentos interpessoais (sociais); alto interesse, domínio da função e comprometimento com a educação (técnicas); visão sistêmica, pensamento estratégico e capacidade analítica (estratégicas); confiança, determinação e controle emocional sob pressão e, por outro lado, menos propensão à culpa ou remorso (emocionais).

Comparativamente, em um estudo sobre protótipos de líderes militares versus civis, Solano, Bacerra e Perugini (2006) observaram que enquanto líderes civis são frequentemente descritos com atributos individualistas como ambição e inovação, líderes militares são associados a valores tradicionais como disciplina e integridade. Essa diferença ressalta a influência dos valores sociais e organizacionais na formação dos protótipos de líder, sugerindo que nas organizações militares, espera-se que os líderes não apenas alcancem objetivos organizacionais, mas também sustentem os valores culturais e históricos da instituição.

Portanto, estudar liderança nas organizações militares requer uma compreensão das expectativas geracionais e das qualidades valorizadas em um líder, que podem variar significativamente de uma estrutura organizacional para outra. A análise dos protótipos de líder nessas condições específicas oferece insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias de liderança eficazes que respeitem tanto as tradições quanto as necessidades contemporâneas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota um paradigma interpretativista, conforme descrito por Burrell e Morgan (1979), enfatizando a compreensão dos fenômenos através da subjetividade e da consciência individual. A abordagem qualitativa, recomendada por Yin (2016), permite explorar as singularidades do contexto científico, facilitando a geração de conhecimentos profundos sobre as percepções de liderança.

Considerando o objetivo exploratório deste estudo e a escassez de literatura sobre o tema, utilizou-se a técnica de grupos focais para coletar dados. Esta metodologia foi escolhida por sua eficácia em capturar informações detalhadas sobre as crenças e atitudes dos participantes em relação à liderança dentro do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

Para evitar influências hierárquicas nas discussões, os grupos focais foram segmentados em duas categorias: Praças, que são responsáveis pelas operações práticas, e Oficiais, focados em gestão e comando. Adicionalmente, os grupos foram divididos por coortes geracionais, considerando a faixa etária de ingresso e saída da corporação, variando de 23 a 55 anos. Cabe ressaltar que ainda existem poucos Oficiais da Geração Z na corporação, pelo pouco tempo hábil para se tornar um Oficial em relação ao mínimo de idade permitida.

Foram realizados sete grupos focais de abril a novembro de 2023, com participantes voluntários, divididos da seguinte maneira:

- Grupo 1- Geração Baby Boomers de Praças: cinco militares homens;
- Grupos 2 e 3 - Geração X:
 - Praças: cinco militares - três homens e duas mulheres;
 - Oficiais: dez militares, sendo nove homens e uma mulher;
- Grupos 4 e 5 - Geração Y:
 - Praças: seis militares, três homens e três mulheres;
 - Oficiais: seis militares - cinco homens e uma mulher;
- Grupos 6 e 7 - Geração Z:
 - Praças: 12 militares, oito homens e quatro mulheres;
 - Oficiais: uma militar mulher.

Cada sessão durou aproximadamente uma hora e quarenta minutos, onde os participantes responderam individualmente à pergunta "O que é ser um bom líder?" antes de discutir em grupo. Anotações detalhadas foram feitas durante as discussões.

Inicialmente, realizou-se uma familiarização com os dados coletados, seguida pela codificação manual das respostas sobre as características de um bom líder, organizadas em tópicos numa planilha eletrônica. Posteriormente, procedeu-se ao agrupamento desses tópicos por semelhança para formar subtemas e, eventualmente, temas maiores. A Análise Temática, conforme Braun e Clarke (2006), revelou 20 subcaracterísticas, agrupadas em seis categorias principais: intrapessoais, emocionais, sociais, morais, estratégicas e técnicas.

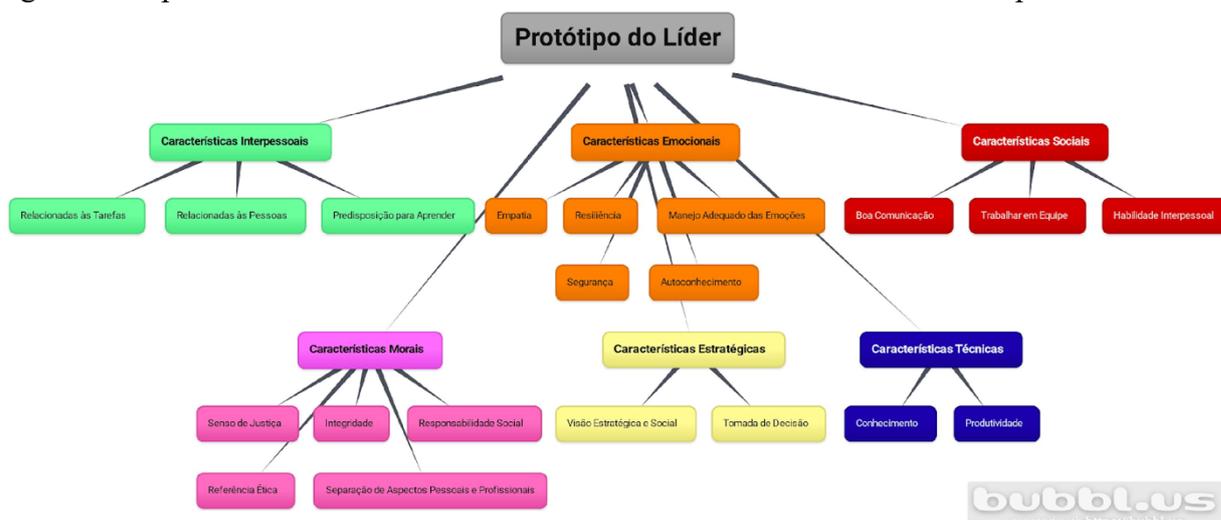
Os resultados e a elaboração de um Mapa Temático, que será detalhado na seção subsequente, permitiram uma análise comparativa do protótipo de líder percebido por diferentes coortes geracionais dentro do CBMSC.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 MAPA TEMÁTICO

A Figura 1 apresenta o Mapa Temático com Características e Subcaracterísticas encontrados nos Grupo Focais com protótipos do bom líder.

Figura 1: Mapa Temático com as Características e Subcaracterísticas do Protótipo do Líder



Fonte: Dos autores.

Conforme ilustrado no Mapa Temático, foram identificadas as seguintes categorias:

- **Características Estratégicas:** Essenciais para a liderança eficaz, as características estratégicas incluem a visão social e estratégia, crucial para antecipar transformações organizacionais e sociais. A tomada de decisão, uma habilidade fundamental, envolve a definição de normas e a condução do grupo, influenciando diretamente a gestão de pessoas (Kohlberg, 1964).
- **Características Técnicas:** Relacionam-se com o conhecimento adquirido através de formação contínua, essencial para resolver problemas e atingir metas organizacionais. Subcaracterísticas como conhecimento específico e produtividade são vitais para a eficiência e eficácia das lideranças no ambiente militar.

- **Características Morais:** Estas refletem a capacidade do líder de agir com integridade e ética, fundamentais em um contexto militar. Incluem o senso de justiça, a integridade em ações, a responsabilidade social e a habilidade de separar os aspectos profissionais dos pessoais, garantindo decisões justas e éticas (Kohlberg, 1964).
- **Características Emocionais:** Abrangem a habilidade de gerenciar emoções tanto pessoais quanto dos liderados, com subcaracterísticas como empatia, resiliência, segurança emocional e autoconhecimento, fundamentais para liderar sob pressão (Goleman, 2019; Caruso & Salovey, 2007).
- **Características Sociais:** Refletem a habilidade de cultivar relações positivas dentro da equipe, promovendo um ambiente de trabalho cooperativo e comunicativo. Incluem boa comunicação, trabalho em equipe e habilidades interpessoais, cruciais para a sinergia organizacional (Goleman, 2019).
- **Características Intrapessoais:** Envolvem atributos como proatividade, iniciativa e carisma, essenciais para liderar independentemente do contexto. As subcaracterísticas abrangem comportamentos relacionados a tarefas, interações com colegas e uma predisposição contínua para aprender, fundamentais para a adaptação e inovação contínua.

A análise temática das entrevistas revelou que essas características são valorizadas diferentemente entre as coortes geracionais, influenciando diretamente os protótipos de líderes desejados. As discussões em grupo iluminaram como essas características se manifestam no dia a dia das operações, destacando diferenças sutis nas expectativas entre gerações mais antigas e mais jovens dentro do Corpo de Bombeiros Militar.

4.2 O PROTÓTIPO DO LÍDER PARA CADA GERAÇÃO

A seguir, são abordados os protótipos que mais se destacaram nos grupos geracionais, a partir das características e subcaracterísticas identificadas.

Características Intrapessoais:

- **Baby Boomers:** Valorizam relações afetivas, destacando a amizade e compreensão.
- **Geração X:** Enfatiza a proatividade e a capacidade de aprender constantemente.
- **Geração Y:** Prefere líderes objetivos, adaptáveis e prontos para mudanças.
- **Geração Z:** Deseja líderes proativos, respeitosos e sempre prontos para ensinar e aprender, enfatizando a importância de um líder altruísta e educado.

Características Emocionais:

- **Baby Boomers:** Não destacaram características emocionais significativas.
- **Geração X e Y:** Valorizam segurança, empatia e resiliência diante das adversidades.
- **Geração Z:** Ressalta a importância de líderes empáticos que cuidem de seus liderados, enfatizando um tratamento humano e cuidadoso.

Características Sociais:

- **Baby Boomers:** Importância de um líder educado e companheiro.
- **Geração X:** Valoriza líderes que promovam autonomia e bem-estar coletivo.
- **Geração Y:** Aponta para líderes participativos que reconheçam e incentivem a equipe.

- Geração Z: Enfatiza a comunicação aberta e a capacidade de lidar com frustrações, valorizando líderes que estabeleçam regras claras e sejam exemplos de conduta.

Características Morais:

- Baby Boomers: Esperam que um líder seja verdadeiro e ético.
- Geração X: Destaca a integridade e a capacidade de tomar decisões conscientes.
- Geração Y: Foca na transparência e honestidade nas relações.
- Geração Z: Valoriza a autenticidade e a capacidade de admitir erros, ajustando estratégias conforme necessário.

Características Estratégicas:

- Geração X: Necessita de líderes com flexibilidade e visão estratégica.
- Geração Y: Prefere líderes planejadores com uma perspectiva de futuro.
- Geração Z: Enfatiza a importância de entender processos e continuar ações, valorizando líderes conscientes das capacidades da equipe.

Características Técnicas:

- Baby Boomers: Priorizam conhecimento técnico.
- Geração X: Acredita que experiências de vida complementam o conhecimento técnico.
- Geração Y: Salienta o domínio técnico e a resolução de tarefas.
- Geração Z: Foca no contínuo aprimoramento técnico e na adequação dos recursos disponíveis.

Com vistas a dar ênfase à Geração Z, comparando suas expectativas sobre o protótipo do líder bombeiro com as demais coortes geracionais, tem-se como resultado principal:

A Geração Z mostra uma tendência clara para valorizar líderes que combinem habilidades técnicas e emocionais com um forte senso de responsabilidade social e ética. Diferente das gerações anteriores, que podem priorizar aspectos como estabilidade emocional ou técnica, a Geração Z destaca a importância de líderes que sejam tanto guias quanto colaboradores, indicando uma evolução nas expectativas de liderança que reflete mudanças sociais e organizacionais contemporâneas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou a percepção dos protótipos de líderes nas diferentes coortes geracionais dentro do Corpo de Bombeiros Militar, utilizando a Teoria da Liderança Implícita como base teórica. Os resultados indicam variações significativas nas expectativas de liderança entre as gerações, refletindo as mudanças nas dinâmicas organizacionais e sociais ao longo do tempo.

A geração dos Baby Boomers valoriza líderes que demonstram qualidades afetivas, como amizade e cordialidade, enfatizando a importância de um vínculo pessoal e atencioso com os liderados.

A Geração X é focada em eficiência e pragmatismo, e espera que seus líderes sejam orientadores claros, capazes de separar as esferas profissional e pessoal, e que incentivem o aprendizado contínuo e a autossuficiência.

A Geração Y, com uma forte conexão com a tecnologia e inovação, visualizam o líder ideal como um agente de mudança, proativo e visionário, capaz de integrar novas tecnologias e perspectivas globais em suas estratégias.

A Geração Z, sendo a coorte mais jovem, deseja líderes que sejam exemplos tangíveis de competência e ética, que conheçam profundamente suas equipes e que guiem com empatia e respeito pela individualidade de cada um.

Apreende-se disso que a evolução nos protótipos de liderança destaca a necessidade de adaptação contínua dos estilos de liderança para atender às expectativas de cada geração, especialmente em contextos militares onde a liderança eficaz é crucial para a coesão e eficiência operacional.

Gerenciar eficazmente a diversidade geracional em um único ambiente de trabalho representa um desafio significativo, especialmente em instituições públicas e militares. Reconhecer e valorizar as contribuições de cada geração pode levar a um aumento na satisfação no trabalho, melhorando a qualidade de vida e a eficácia operacional. Estas descobertas sublinham a necessidade de líderes adaptáveis e estrategicamente astutos no contexto militar, enfatizando a importância da inteligência emocional (Goleman, 2019) e da capacidade de liderar com empatia e ética. A demanda pelo valor moral vai ao encontro dos achados de Eid e Kelly (2006), que identificam traços como honestidade e justiça como proeminentes entre líderes militares.

Este trabalho contribui, portanto, para o entendimento de como a liderança implícita é percebida em diferentes contextos geracionais dentro das forças militares, oferecendo insights sobre como melhorar práticas de gestão e liderança. As descobertas reforçam a importância da inteligência emocional e da liderança ética, ressonantes com a literatura que valoriza a honestidade e a justiça como atributos críticos para líderes militares.

Sugere-se a expansão deste estudo para outras organizações de segurança pública e a incorporação de métodos quantitativos para permitir análises estatísticas mais abrangentes. Explorar diferentes teorias geracionais e adotar uma abordagem de desenvolvimento ao longo da vida pode enriquecer ainda mais o entendimento das dinâmicas de liderança e seu impacto no desenvolvimento organizacional e individual.

A partir do exposto e ao compreender os protótipos de liderança de diferentes coortes geracionais, conclui-se que as organizações militares podem desenvolver líderes mais eficazes, alinhados com as necessidades e expectativas de suas equipes diversificadas. Este alinhamento não apenas fortalece os vínculos internos mas também melhora a entrega de serviços à sociedade, sublinhando o valor estratégico de uma gestão intergeracional informada e adaptativa.

Agradecimento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Al-Asfour, A. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.

- Bertsch, A., Saeed, M., Ondraek, J., Abdullah, A. B. M., Dahl, J., Pizzo, J., Scheschuk, S., Moore, W., & Yungren, D. (2022). Variation in preferred leadership styles across generations. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 1-16.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2007). *Liderança com inteligência emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books.
- Culpin, V., Millar, C., & Peters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: Managerial challenges of four social generations in the organisation. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1).
- Cvenkel, N. (2020). Multigenerational workforce and well-being in the twenty-first-century workplace. In *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (pp. 191-224).
- Dobrowolki, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management - A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736.
- Eid, J., & Kelly, D. (2006). Character strengths and virtues of developing military leaders: An international comparison. *Military Psychology*, 18, 57-68.
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Sociedade e Estado*, 25, 185-204.
- Foti, R. J., & Lord, R. G. (1987). Prototypes and scripts: The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(3), 318-340.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Goleman, D. (2019). *Inteligência social: A ciência revolucionária das relações humanas*. Objetiva.
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de gerações: Desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. Autêntica Business.
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Janissek, J. A. S. (2007). *Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão*. Tese de Doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Johnson, W. B. (1999). Personality characteristics of future military leaders. *Military*
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.

- Kenney, R. A., Blascovich, J., & Shaver, P. R. (1994). Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.
- Kohlberg, L. (1964). Development of moral character and moral ideology. *Review of Child Development Research*, 1, 383-431.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Generational leadership: How to manage five different generations in the workforce. In *From Grey to Silver: Managing the Demographic Change Successfully* (pp. 87-100).
- Northouse, P. G. (2013; 2021). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.; later edition). Sage Publications.
- Ortiz-Pimentel, M., Molina, C., & Ronda-Pupo, G. A. (2020). Bibliometric assessment of papers on generations in management and business journals. *Scientometrics*, 125(1), 445-469.
- Salahuddin, M. M. et al. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2).
- Salvosa, H. C., & Hechanova, M. R. M. (2021). Generational differences and implicit leadership schemas in the Philippine workforce. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 47-60.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, 9, 39.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Sessa, V. I., & Kabacoff, R. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Solano, A. C., Bacerra, L., & Perugini, M. L. (2006). Prototipos de liderazgo em población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24(1), 65-69.
- Stânciulescu, R., & Beldiman, E. (2019). The issue of leadership styles in the military organization. *Land Forces Academy Review*, 24(1), 54-60.
- Sternberg, R. J. (2000). *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artmed.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Quality-Access to Success*, 22(184), 105-110.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston, Munich, et al.: Pearson.