



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

LIDERANÇA E MODELOS RELACIONAIS: UMA ANÁLISE DE LÍDERES E LIDERADOS DE DIFERENTES GERAÇÕES

CRISTIANE MARIA GALVÃO VIANA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

LIDERANÇA E MODELOS RELACIONAIS: UMA ANÁLISE DE LÍDERES E LIDERADOS DE DIFERENTES GERAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

Para liderar efetivamente no mundo de hoje, precisa-se melhorar o entendimento da prática de liderança e dos novos desafios (Smith & Croft, 2016). São novas tecnologias, engajamento dos funcionários, diversidade cultural, gestão de dados, competências, treinamento e desenvolvimento, questões éticas, confiança, restrições de tempo e prazos, rapidez na tomada de decisão, bem como ter que coordenar uma equipe, muitas vezes de forma virtual, liderando pessoas de diferentes gerações, dentre outros (Gheni, Yusmadi, Marzanah, Norhayati, Rusli, Salfarina, & Mustafa, 2015).

A liderança é considerada um processo de interação que envolve trocas sociais, onde o líder é percebido como quem traz um benefício, ao grupo e a cada membro em particular na equipe, fazendo nascer dessa interação o valor que seus seguidores lhe atribuem. E em troca, a equipe devolverá ao líder, reconhecimento e aceitação como forma de conceder autoridade para dirigir as pessoas (Bergamini, 1994).

Os processos, que envolvem as interações sociais, foram estudados por Fiske na Teoria dos Modelos Relacionais (1991, 1992, 2004), que postula que as pessoas usam quatro modelos relacionais para toda interação social. De acordo com essa teoria, as pessoas geram ação social; entendem e avaliam comportamento social; e coordenam, planejam e codificam (Vodosek, 2015).

Assim como a taxonomia quádrupla da Teoria dos Modelos Relacionais sustentam a construção, interpretação, coordenação, representação e avaliação das relações sociais (Fiske & Haslam, 1997), o processo da liderança é construído pelos membros de um grupo e moldado pelo contexto do grupo em suas interações (Wellman, 2017).

Os modelos das relações sociais descritos por Haslam e Fiske (1999), na Teoria do Modelo Relacional, são: o modelo *Communal Sharing* - que organiza relacionamentos em termos de coletividade ou solidariedade; *Ranking* de Autoridade, onde os relacionamentos governados por esse modelo são ordenado hierarquicamente, com indivíduos de classificação mais alta autorizados a comandar, proteger, dominar, preceder e, indivíduos de classificação baixa, espera se submeter, obedecer e mostrar lealdade e respeito; o modelo de *Equality Matching* - organiza relacionamentos com referência a seu grau de equilíbrio ou desequilíbrio; e o modelo de *Market Pricing* - organiza relacionamentos com referência a um escala de valores de proporção, como dinheiro.

Quanto à liderança, de acordo com Bridoux e Stoelhorst (2016), no *Ranking* de Autoridade os atores ocupam posições assimétricas com base em uma fonte legítima de poder do superior sobre o subordinado. O superior é motivado pelo poder e o modelo relacional atende às suas necessidades de domínio, enquanto o subordinado é motivado pela conformidade e o modelo atende suas necessidades de deferência e segurança. Como afirmam Haslam e Fiske (1999), os indivíduos de classificação mais alta são autorizados a comandar, proteger, dominar, preceder; e indivíduos de baixa classificação esperam adiar, obedecer e mostrar lealdade e respeito.

Um outro aspecto a se considerar, nessa relação entre líderes e subordinados, são as percepções, reforçada por pesquisas executadas por diferentes associações, que os cargos de liderança são ocupados por profissionais cada vez mais jovens. Uma pesquisa da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVMB, 2008), mostrou que os cargos de chefia são preenchidos por executivos com idade entre 25 e 39 anos. Nas décadas de 80 e 90, a faixa etária era de 40 a 49 anos. Nessa temática, Spinak, Grabo, Arvey e Van Vugt (2014)

verificaram como a idade percebida de um líder mapeia as preferências do liderado em diferentes situações e esse estudo serviu de suporte para a evidência de que líderes jovens se favorecem em tempos de mudança e líderes mais experientes em tempos de estabilidade.

Considerando-se as diferenças que podem ser encontradas em diferentes gerações de liderança, torna-se relevante considerar se os modelos relacionais também podem estar associados à liderança. Nesse contexto, surge a questão de pesquisa: como os modelos relacionais se manifestam nas diferentes gerações de líderes no relacionamento com seus liderados?

O objetivo dessa pesquisa é analisar como os modelos relacionais estão associados aos comportamentos de líderes de diferentes gerações. Para atingir o objetivo, é conduzido um estudo qualitativo que acessa a experiência de trinta líderes e liderados da Indústria Farmacêutica, por meio de entrevistas.

A pesquisa contribui para a discussão de diversidade de idade no ambiente de trabalho, questões relacionais e desafios contemporâneos da liderança. Como contribuição, reforça-se que as abordagens mais voltadas ao compartilhamento e equilíbrio ganham mais relevância do que relações baseadas em autoridade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos relacionais

A Teoria dos Modelos Relacionais foi formulada por Alan P. Fiske num contexto antropológico e posteriormente desenvolvido e aplicado dentro de diferentes disciplinas científicas (Fiske, 1991; Fiske, 1992; Haslam, 2004), tais como psicologia social e sociologia, e tenta organizar uma teoria unificada das relações sociais (Fiske & Haslam, 2005).

Mesmo sendo uma teoria do início dos anos 90, a Teoria do Modelo Relacional continua sendo desenvolvida por diferentes autores. Bridoux e Stoelhorst (2016) usam a abordagem para desenvolver uma teoria dos modelos relacionais para desenvolver a teoria das contribuições individuais dos *stakeholders* para a criação de valor conjunto. Wellman (2017) utiliza os modelos relacionais de Ranking de Autoridade e Compartilhamento Comunitário para desenvolver proposições para a liderança de grupos. Keck et al. (2020) analisa a partir dos modelos relacionais a orientação ética dos líderes e Stofberg et al. (2021) analisa o comportamento das pessoas mediante a economia compartilhada à luz dos modelos relacionais.

A Teoria do Modelo Relacional procura identificar os limites de diferentes modelos de comportamento social e é sensível às diferenças de como as pessoas em culturas variadas implementam os quatro modelos. Cada cultura tem sua própria implementação de regras culturais, por exemplo, definir o que torna um grupo limitado, o que determina uma hierarquia, quando um relacionamento é igualmente equilibrado (Boer et al., 2011).

Fiske (1991) sugere que existem quatro modelos relacionais que pessoas de todas as culturas, aparentemente, usam para conhecer, construir, compreender, coordenar e avaliar a maioria das interações, grupos e instituições. Cada modelo define um conjunto de relações e operações que são socialmente significativos: Compartilhamento Comunitário (CC), *Ranking* de Autoridade (RA), Correspondência de Igualdade (CI) e Precificação de Mercado (PM) (Fiske, 2000).

A teoria dos modelos relacionais sustenta que esses quatro modelos são suficientes para gerar uma diversidade muito alta nas relações sociais. A base são os recursos que apresentam cada modelo relacional destacando características presentes nas relações, como: a identidade pessoal, identidade da comunidade, necessidades, motivação, comportamentos adequados a cooperação, distribuição de recursos e tomada de decisão (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

Os atores podem se relacionar de maneira diferente ao interagir em diferentes domínios de seu relacionamento, o que gera variedade entre os relacionamentos (Fiske, 1991, 2004, 2012;

Fiske & Haslam, 2005). E o contexto cultural (isto é, étnico, nacional, organizacional etc.) determina as regras exatas de implementação dos modelos relacionais, quando, como e com quem implementar cada modelo relacional (Fiske, 1991, 2004).

2.2 Liderança e gerações

Acredita-se que o indivíduo com características de liderança, dispõe de um conjunto de qualidades derivadas de suas crenças, valores e tomada de decisões ao longo do tempo. Atualmente, não há dados que suportem a necessidade de adotar um estilo de liderança específico para acomodar qualquer uma geração. A maioria das evidências consiste em vários dados que descrevem como as gerações diferem ao mesmo ponto em tempo de vida, em média, em relação aos valores, atitudes, crenças ou motivações, desenvolvimento educacional, e características da personalidade (Twenge & Donnelly 2016; Twenge, Campbell & Freeman, 2012; Twenge, Sherman & Wells, 2017).

Há também estudos que analisam as variáveis de liderança ou as diferenças geracionais no trabalho. Por exemplo, Wilson, Squires, Widger, Cranley e Tourangeau (2008) estudaram os componentes de satisfação no trabalho que diferem entre as gerações para criar recomendações para os líderes. Farag, Tullai-McGuinness e Anthony (2009) examinaram as diferenças geracionais em enfermeiras e suas percepções sobre o estilo de liderança de seu gerente (transformacional, transacional, laissez-faire).

Outra pesquisa encontrou diferenças geracionais em vários valores de trabalho ou características, como: centralização do trabalho, ética e valorização do lazer (Twenge, 2010). Ou ainda, a adaptação do trabalho considerando a idade do funcionário, visando atender às necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores, para aumentar satisfação, produtividade e engajamento desses funcionários (Truxillo, McCune, Bertolino, & Fraccaroli, 2012).

A noção moderna de “gerações” como unidades distintas de estudo emergiu no campo da sociologia. Começando no início do século XX, os sociólogos buscaram explicações para os mecanismos responsáveis por promover mudanças sociais em larga escala (Kertzer, 1983). A formação e codificação de uma consciência compartilhada dá origem a características únicas e distinguíveis que são amplamente características de cada nova geração (Rudolph, Rauvola & Zacher 2018).

Além do termo “geração” que pode ser usado de outras formas, por exemplo para descrever uma linhagem genealógica, existe também a noção de “diferenças geracional” que em gestão e liderança sugere que existam disparidades demonstráveis entre membros de gerações que estão ligadas a tais experiências; argumenta-se que tais experiências têm uma influência proporcional nas atitudes de trabalho, motivações e comportamentos (Baltes & Reinert, 1969; Rudolph & Zacher, 2016).

Existe uma tendência crescente das organizações de diversificar líderes de diferentes gerações e criar equipes multigeracionais que se tornarão cada vez mais a norma nos ambientes de negócios, mas é importante entender que existem diferenças entre as gerações nas visões sobre liderança e em manifestações de liderança (Bower & Fidler, 1994; Cufaude & Riemersma, 1999; Kakabadse & Kakabadse, 1999).

As equipes multigeracionais no local de trabalho, acrescentam particularidades e diversidade sobre valores e atitudes e, se as organizações abraçam essas mudanças, criam um ambiente de respeito e inclusão que capta o melhor de cada participante (Aylmer & Dias, 2018). Mas é importante que os líderes estejam atentos às necessidades e demandas de cada geração, pois suas necessidades são diferentes (Stevanin, Palese, Bressan, Vehviläinen-Julkunen & Kvist, 2018).

A força de trabalho de hoje é composta pelas gerações: baby boomers, geração X, geração Y ou Millennium e geração Z (Raines, 1997; Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Para Dittmann (2005), essas gerações diferem em valores, cognições, comportamento e, a falta de

entendimento entre as gerações, em relação a essas diferenças, levam a conflitos intergeracionais negativos e prejudiciais à comunicação e às relações de trabalho, o que pode evitar que planos, produtos e ideias, avancem.

Os líderes da Geração *Baby Boomers*, tem seu nascimento entre os anos de 1940 a 1946 e terminando em 1960 ou 1964. São chamados de "*boomers*" por causa do *boom* em seus nascimentos durante esse período, essa geração inclui 78 milhões de pessoas. Essa geração de *Boomers* foi criada para serem independentes e acreditar que poderiam controlar seus próprios destinos. Eles cresceram apegados a psicologia do direito, a espera de uma vida melhor. As habilidades e pontos positivos dos *Boomers* incluem construção de consenso, orientação e geração de mudança. São vistos como otimistas, ambiciosos e *workaholic*, acreditam no trabalho em equipe e na cooperação (Kupperschmidt, 2000; Mitchell, 1998; Patterson, 2005; Smola & Sutton 2002).

Os líderes da Geração X nasceram entre 1961 e 1981 e existem 44 milhões de pessoas da geração X que atingiram a maioridade durante a turbulência social e econômica deixada na pelos *Boomers*. Eles tiveram que agir por conta própria durante tempos difíceis. Cresceram com insegurança financeira, familiar e social; rápidas mudanças, diversidade e poucas tradições sólidas. Isso levou a um senso de individualismo sobre o coletivismo. Indivíduos pertencentes a geração X não estão se esforçando para um emprego ao longo da vida, em vez disso, eles buscam a vida toda, oportunidades de aprendizado (Jurkiewicz & Brown, 1998; Mitchell, 1998; Smola & Sutton, 2002).

Os líderes da Geração Y, também conhecidos por *Millenials* ou ainda Geração *Net*, nasceram entre os anos de 1982 ou 1995. É uma geração que se iguala a Geração *Boomer* em tamanho, porque são aproximadamente 70 milhões. Eles são a primeira geração de força de trabalho de alta tecnologia, dos telefones celulares, caixas eletrônicos, cirurgia a laser, são os primeiros a nascer em um mundo conectado, preferem computadores a livros, ficam conectados 24 horas por dia nas redes sociais. Valorizam muito a diversidade, a responsabilidade social e a mudança (Howe, Strauss, & Matson, 2000; Mitchell, 1998; Ryan, 2000; Neuborne & Kerwin, 1999; Patterson, 2005; Tapscott, 1998).

Além das gerações "*Boomers*", "Geração X", "Geração Y" ou "*Millenials*", "Geração Z", surgiu nas interações pessoais e organizacionais uma nova geração dinâmica e evolutiva de indivíduos, que alguns chamam a geração "*Perennial*", termo cunhado em 2016, por Gina Pell, uma empreendedora de tecnologia norte-americana que afirma que essa nova geração, são de pessoas relevantes de diferentes idades, que se destacam, que vivem no tempo presente, permanecem atualizados e sabem o que está acontecendo no mundo (Thoughts & Views, 2019).

Certamente todos esses grupos geracionais diferem em áreas como atitudes, valores, crenças, compromisso com a maneira como trabalham, por exemplo, acredita-se que os mais jovens sejam menos leais às empresas onde trabalham e estejam dispostos a ter sua própria agenda (Daboval, 1998; DeMeuse, Berman & Lester, 2001).

É um dos possíveis conflitos entre as gerações está na área de gestão e liderança nas organizações, porque é uma área que influencia e é influenciada por diferenças entre as gerações, relacionadas com motivações, valores, estilo de trabalho, e percepção do que significa ser um líder, bem como o conceito do que precisa para ser um bom líder (Arsenault, 2004; Crainer & Dearlove, 1999; Kennedy, 1998; Rhodes, 1983; Wah, 1999; Watkins, 1999; Woodward, 1999; Zemke et al., 1999).

Cabe a liderança, portanto, fornecer visão e direção para o desenvolvimento dos funcionários (Souba, 2011), influenciar o engajamento desses funcionários (Nicholas & Erakovich, 2013) e equilibrar as perspectivas morais com os relacionamentos interpessoais, favorecendo o contato intergeracional e a diversidade, permitindo a aprendizagem mútua e o crescimento pessoal quando os funcionários mais jovens e mais velhos compartilham seu conhecimento e experiência com o outro (Gerpott, Lehmann-Willenbrock, & Voelpel, 2016).

Assim como os Modelos Relacionais que existem até certo ponto em todas as culturas, enraizados na mente humana, a representação desses modelos, são expressos nos relacionamentos entre líderes e funcionários, e definem padrões morais e considerações éticas que são percebidas internamente como justo e legítimo (Fiske, 1991, 1992, 2004). Portanto, respeito mútuo e comunicação de alta qualidade são a chave para colaborações intergeracionais de sucesso (Finkelstein, Allen, Ritchie, Lynch & Monte, 2012).

3 MÉTODO DA PESQUISA

3.1 Tipo de estudo e sujeitos da pesquisa

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, que ajudou a entender a visão e a percepção que os Representantes e Líderes de Vendas têm de suas relações, suas interações, considerando os modelos relacionais dos líderes no relacionamento com seus liderados (Merriam, 2002). Foi do tipo exploratória que possibilitou se familiarizar ao máximo com a questão da pesquisa e os vários aspectos relativos ao fato estudado (Gil, 2002) e com caráter descritivo, que ajudou na observação das características de cada modelo relacional (Cervo, Bervian & Silva, 2007).

Os sujeitos da pesquisa são funcionários da Indústria Farmacêutica, mais especificamente gestores de diferentes níveis hierárquicos, gêneros, etnia, nível de escolaridade e, representantes de vendas - não necessariamente alguém sob a subordinação da liderança citada anteriormente e residentes no Nordeste do Brasil.

Foram entrevistados 30 (trinta) indivíduos, no período de 22/03/2021 a 24/05/2021. Foram 16 Gerentes de Vendas, sendo 3 mulheres e 13 homens, e 14 Representantes de Vendas sendo 8 mulheres e 6 homens.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para coletar os dados desse estudo, foi usado como método, a entrevista semiestruturada que seguiu um roteiro de tópicos ou perguntas gerais (Bartholomew, Henderson & Márcia, 2000). Nesse estudo foram considerados os dados subjetivos obtidos através da entrevista, pois se relacionam com os valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos entrevistados (Boni & Quaresma, 2005).

As entrevistas foram realizadas pelo *Google Meet*, de forma individual e gravadas em áudio com o consentimento dos respondentes. Para participar das entrevistas, foi enviado um convite no grupo de *Whatsapp* de Gestores do Nordeste e, os Gerentes de Vendas que tiveram interesse, se manifestaram. Já no caso dos Representantes de Vendas, foi feito um convite individual, através de contato pelo *Whatsapp* também, os que tiveram interesse participaram e indicaram outros Representantes de Vendas.

As entrevistas aconteceram até não aparecer novas surpresas ou percepções, ou seja, quando as colocações apresentaram constantes repetições, chegando ao ponto de saturação, significou que não havia novos pontos a serem acrescentados (Bauer & Gaskell, 2017).

3.3 Análise dos dados

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo qualitativa, considerada um desvendar crítico, um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados (Bardin, 2011).

No Quadro 1, conforme as orientações de Bardin (2011), apresenta-se as categorias e as subcategorias, que têm como base a Teoria do Modelo Relacional, mais originalmente representadas na proposta de Haslam e Fiske (1999). Portanto, tanto as categorias como as subcategorias, são teóricas.

Haslam e Fiske (1991) propõem quatro modelos cognitivos elementares (categorias) em termos dos quais as relações sociais são representadas, compreendidas, avaliadas e estruturadas. Os respectivos modelos são agrupados em quatro fatores unipolares. Dentro de cada modelo, há um conjunto de oito itens (subcategorias), que foram construídos para representar as características centrais dos modelos. Então, todas as análises foram conduzidas considerando os 32 itens ou recursos relacionais, ou seja, oito subcategorias para cada uma das categorias.

Quadro 1. Categorias e subcategorias de análise

Categorias		Subcategorias
Modelos relacionais	Definição	
Compartilhamento Comunitário	Organiza relacionamentos em termos de coletividade e solidariedade.	Troca Distribuição e uso Trabalho Moral Tomada de decisão Influência Identidade Diversos
<i>Ranking</i> de Autoridade	Organiza as relações de acordo com a hierarquia.	
Correspondência de Igualdade	Organiza relacionamentos com referência a seu grau de equilíbrio ou desequilíbrio.	
Precificação de Mercado	Organiza relacionamentos com referência a uma escala de valores, de proporção.	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Haslam e Fiske (1999).

Após a coleta, as entrevistas foram transcritas para o computador usando a ferramenta *VoiceMeeter* que é um *mixer* virtual de áudio que ajuda a controlar e editar simultaneamente a saída de áudio. Com as transcrições, iniciou-se o processo de codificação, da transformação que permite uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, e da classificação dos elementos em categorias, impondo o que cada um tem em comum com o outro (Bardin, 2011).

Como limitação da pesquisa, ressalta-se que a amostra é composta por profissionais que atuam na Região Nordeste, porém a Indústria Farmacêutica caracteriza-se de forma semelhante nas grandes regiões do Brasil. A segunda limitação é que a pesquisa ocorreu durante o período da pandemia de Covid-19. Essa limitação implicou na escolha das entrevistas serem realizadas em ambiente on-line, por meio do Google Meet. A outra implicação é que esse período foi muito demandante e peculiar para a Indústria Farmacêutica, bem como para as demais atividades relacionadas à área de saúde.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entrevistados Representantes e Gerentes de Vendas e percebe-se duas gerações representadas na pesquisa, os *Baby Boomers* e Geração X, na Tabela 1.

Tabela 1. Entrevistados e as gerações

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Total Geral
Gerente de Vendas	27%	27%	53%
Representante de Vendas	13%	33%	47%
Total Geral	40%	60%	100%

A geração que predomina entre os entrevistados é a Geração X, ou seja, 60% dos Representantes e o Gerentes de Vendas são Geração X, e o grupo de *Baby Boomers* 40%. A distribuição é mais equilibrada entre os Gerentes de Vendas.

Alguns pesquisadores citam diferenças em relação aos anos que definem as diferentes gerações (Smola & Sutton, 2002), mas há um consenso sobre os dois grupos geracionais mais prevalentes no ambiente de trabalho. O primeiro grupo é conhecido como *Baby Boomers* (ou *Boomers*) e o outro a Geração X (Benson & Brown, 2011).

4.1 Gerações no ambiente de trabalho

Para alguns gestores, o tema geração se refere mais à afinidade, aos comportamentos das pessoas que podem estar relacionados por serem da mesma geração, mas pode ser apenas uma forma de ver o mundo, ou uma relação como você foi criado e as expectativas que traz com você.

Outros chegam a se preocupar com geração, por exemplo, em um processo seletivo. Para selecionar algum representante existe uma preocupação com a diversidade de idade. Já para os representantes de vendas, aqueles que se enquadram na geração *Baby Boomer* estão descartados da Indústria Farmacêutica, porque nos últimos anos tem mais jovens, com menores salários.

Na Tabela 2, são apresentadas percepções dos entrevistados com relação às gerações. Quem predomina são as ideias chave: Diferenças, Nova Geração e Experiência.

Tabela 2. Diferenças entre as gerações na percepção dos entrevistados

Entrevistado	Fala do entrevistado	Ideia Chave
REP 7	"No caso da minha equipe, eu posso falar, que ajuda muito a diferença dos mais velhos, na mistura das nossas ideias atuais. É uma mistura, que ficou bem bacana, é importante. Porque tem gente, que é maduro e não se acomoda, mas tem gente que se acomoda".	
GD 1	"A geração mais nova está mais disposta a assumir alguns riscos ou então a projetar uma carreira, porque entende que isso faz parte da sua vida. A geração mais antiga, até propriamente pela sua vivência, e ter construído suas relações de vida, sua família, o seu mundo, eles não querem encarar projetos, são muito temerários".	Diferenças
GD 12	"Eu tenho pessoas mais jovens, que se desenvolveram, e mesmo estáveis, eram <i>top 20</i> na companhia. Eu tenho pessoas, que ficaram paradas no tempo e espaço, e em gerações diferentes. Pessoas diferentes, da mesma geração, e pessoas que se destacam entre si. Isso é muito relativo".	
REP 10	"Enquanto eu estava pensando, ELA já tinha feito. Essa nova geração, é bem assim: vão bem rápidos. ELA...vou colocar o GPS para ir até o hospital, não precisa EU já sei ir. Valha como tu sabe tudo. A gente se complementava. Ela nesse pique, e eu ensinando para ela".	
GR 15	"Tem uma coisa de diferença: estilo de comunicação, coisa muito diferente. Os mais novos muito mais rápidos, mais abertos, muito mais experimentadores das coisas. São os primeiros a levantar o braço, para se voluntariar para alguma coisa, também tem essas duas variáveis: a idade e o tempo de experiência na função. Os dois mais novos se vulnerabilizam mais, os mais experientes tentam resolver por eles mesmos, utilizando um modelo de repetição, experiência, ou também não sei se não quer passar, uma imagem que não dá conta".	Nova geração
REP 11	"Aqui eu vejo diferente. Eu vejo que existe um respeito, um direcionamento da empresa, fazer com que essas pessoas, sejam tutores dos mais jovens. Eu não vejo nenhuma diferença tratativa, de verdade, eu não vejo".	Experiência

De acordo com os comentários dos Representantes e Gerentes de Vendas, as diferenças entre as gerações podem ser úteis porque alguém mais experiente pode ajudar um funcionário mais novo na função, ou as diferenças podem não estar relacionadas a idade da pessoa, mas as suas atitudes.

Na visão dos gestores, as gerações mais novas estão dispostas assumir riscos, inclusive para alavancar a carreira. Investem mais tempo questionando, tirando dúvidas, buscando a informação. Mas os mais jovens parecem ter menos compromisso, vão se ajeitando e arrumando as coisas do jeito que dá, não deu para fazer hoje, fazem amanhã.

As gerações, independentes delas, tem suas fortalezas e seus pontos a desenvolver. Um ponto destacado como forte foi a adaptação do mais jovem ao modelo virtual que é bem rápida. E ainda assim, comenta-se que há representantes mais jovens, que se desenvolveram e se destacaram e outros que ficaram paradas no tempo e espaço e em gerações diferentes.

Quanto a geração mais antiga, têm mais habilidade para construir relações de vida, de família, de mundo. No trabalho, são os que entregam as demandas mais rapidamente. No entanto, têm dificuldade de abraçar projetos, ficam receosos em clarificar algo dito pelo gestor antes de executar uma tarefa, compreendendo apenas parte do que foi solicitado, talvez porque não costumam questionar o gestor, ou porque tentam resolver por eles mesmos, usando um modelo de repetição, suas experiências, ou por medo de passar uma imagem de que não dão conta do serviço. E ao final da tarefa, preferem dizer que não saiu como deveria porque não entenderam direito.

Parece que dentre as questões ligadas aos *Baby Boomers* também há as limitações com ferramentas de produtividade e tecnologia. Porém, na visão dos gestores, os representantes mais antigos que não se adequaram, que não mudaram, eles não estão mais na Indústria Farmacêutica, porque é necessário estar nessa mudança e adaptação constantemente.

Para os representantes de vendas, a questão das diferenças entre gerações é abordada como algo que não percebem, ou que essa mistura do mais velho com o mais novo até ajuda, porque há representantes maduros que não estão acomodados e que as vezes são mais engajados que os mais jovens.

De acordo com os representantes, os mais seniores têm muita vivência e muito a contribuir, tem mais autocontrole e serenidade, e estão dispostos a aprender. Sobre a questão da tecnologia, afirmam que há pessoas jovens com problemas tecnológicos, e pessoas mais velhas que são *experts* em tecnologia, ou seja, não há necessidade de colocar essas limitações por questão de idade.

Independente se existem ou não as diferenças geracionais, o mais importante é saber o quanto pode afetar a satisfação no trabalho e o comprometimento. Essas atitudes têm implicações importantes no trabalho, pois há muito se argumenta que os trabalhadores são mais propensos a permanecer em uma organização e aumentar o esforço de trabalho quando estão satisfeitos com seu trabalho e cabe a gestão adotar estratégias que aumentem o comprometimento (Walton 1985; Womack, Jones & Roos, 1991).

Portanto, como afirmam Cennamo e Gardner (2008), gerenciar diferenças geracionais na força de trabalho se tornou um tópico de crescente interesse e muito desse interesse é baseado na suposição de que as gerações diferem significativamente em seus objetivos, expectativas e valores de trabalho.

Quando se analisa os comentários dos entrevistados, mesmo sendo os entrevistados *Baby Boomers* ou Geração X, percebe-se que sobre novas gerações eles comentam: a agilidade, a rapidez, a disponibilidade para se expor e correr riscos, de estar mais aberto às sugestões,

experimentações e mudanças. Mas há também uma ansiedade em ascender rapidamente, são impacientes: “Eu percebo que os mais jovens, da nova geração, querem se tornar gerentes, querem fazer o papel de gerente, querem se mostrar prontos para gerentes” (REP 5).

Os gestores comentam que os representantes com mais idade ou os mais jovens tem uma disposição para aprender semelhante. Mas parece que os representantes mais jovens são mais questionadores, reclamam menos, e mesmo com menos experiência querem experimentar mais. Tem um estilo de comunicação mais rápidos, mais abertos. São os primeiros a levantar o braço, para se voluntariar para alguma coisa, a dar sugestões e ideias.

A nova geração, na visão dos gestores, tem mais facilidade para mudança, não pensam duas vezes, não tem medo. Mas também são mais ansiosos, mais vulneráveis. É a ansiedade de mudança, eles não querem esperar por mudança, eles querem a promoção e a promoção para eles é tudo, não percebem que a promoção tem bônus, mas tem ônus.

Essa percepção é compartilhada com os representantes que notam que a geração mais nova nem começou a trabalhar já quer virar gerente ou até presidente da empresa e isso gera ações de ter que mostrar para o gestor que estão prontos para assumir a próxima vaga de gerente. São impacientes, desistem fácil diante dos problemas mais complicados, mas também são rápidos na execução de tarefas corriqueiras.

Quanto a questão das gerações sobre a experiência, tanto os gestores quanto os representantes concordam que não está relacionado a idade, mas à vivência, ao esforço, ao propósito, à visão, em ser exemplo na postura e no modelo de trabalho. De acordo com as falas dos entrevistados, a experiência deve ser compartilhada, os mais experientes podem orientar os mais jovens, extraindo o melhor de cada um deles e podem aprender com eles.

4.2 Modelos Relacionais e Gerações dos Gerentes de Vendas

A pesquisa, como citado anteriormente, tem gestores da geração *Baby Boomer* (27%) e Geração X (27%). Sendo da geração *Baby Boomers*: 06 do gênero masculino e 02 do gênero feminino e da Geração X são 08 do gênero masculino.

Quando se considera a geração dos Gestores desses gerentes, que pode ser um Diretor de Vendas, ou um Gerente Nacional ou Regional de Vendas, teremos: 03 gestores do gênero masculino que são *Baby Boomer*, 11 gestores do gênero masculino Geração X e 02 gestores do gênero feminino Geração X. Percebe-se que há uma geração de gestores mais jovens na Indústria Farmacêutica, da Geração X.

Quanto ao modelo relacional mais predominante entre os gestores de diferentes gerações, na Tabela 3 nota-se os Modelos Relacionais que mais se evidenciaram nos Gerentes de Vendas da Indústria Farmacêutica tanto na Geração *Baby Boomer*, representada por BB e da Geração X, representada por X.

Tanto para os Gerentes de Vendas BB quanto para o X, o modelo relacional que predomina na análise bidimensional é a Correspondência de Igualdade (CI) com 63%, seguido do modelo relacional de Compartilhamento Comunitário (CC) com 25%.

Tabela 3. Modelo Relacional correspondente às Gerações dos Gerentes de Vendas

Gerentes de Vendas	CC	CI	PM	RA	Total Geral
BB	19%	31%	0%	0%	50%
X	6%	31%	6%	6%	50%
Total Geral	25%	63%	6%	6%	100%

O resultado apresentado na Tabela 3, considerando os dois modelos em destaque, sinaliza uma mudança no modelo como a liderança se relaciona, seja um gerente *Baby Boomer* ou da Geração X. Tudo indica que as características dos gerentes estão mais voltadas para

interações onde não há distinção de cargos ou hierarquias, onde o poder não prevalece, nem as relações assimétricas, onde as relações não se baseiam em custo-benefício, ou em cálculos de o quanto o outro é útil para mim.

Os modelos relacionais não são apenas esquemas cognitivos, eles compreendem necessidades, motivos, atitudes avaliativas e julgamentos, além de emoções (Fiske, 1991) e desencadeiam comportamentos diferentes nas interações sociais, porque produzem um eu relacional diferente: quem sou eu em relação ao outro ou aos outros? Estas interações estão associadas a diferentes necessidades e motivações e envolvem diferentes regras de comportamento: qual é o comportamento apropriado para o outro e para mim? (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

No caso dos Gestores de Vendas que são *Baby Boomers* ou da Geração X, eles se enquadram mais no modelo relacional de Correspondência de Igualdade (CI), que é uma relação em que eles se veem como iguais, onde é manifestada uma reciprocidade equilibrada. Mas tem também algumas manifestações de relacionamentos com Compartilhamento Comunitário (CC), um relacionamento de unidade, comunidade e identidade coletiva (Fiske, 1991).

Isso demonstra que as características ou domínio de sociabilidade são comportamentos que dependem de outros recursos e não da geração dos gestores e, independente se o gerente é *Baby Boomer* ou Geração X, vai procurar manter um relacionamento baseado no equilíbrio das relações, na distribuição igualitária das tarefas e recursos, onde na equipe todos tem responsabilidade em corresponder ao outro porque são parceiros, ou seja, ao que se assemelha ao modelo relacional de Correspondência de Igualdade (CI).

Portanto, os gerentes de vendas, que mesmo sendo de diferentes gerações, predominantemente, *Baby Boomers* e Geração X, estão relacionados a um único modelo relacional: Compartilhamento de Igualdade (CI). A fala do entrevistado GD 9, reforça o resultado da pesquisa.

“Eu acho que não existe geração, existe comportamento de pessoas, que podem estar *linkado* a gerações. Tem gente mais idosa na minha equipe, que tem um comportamento de gente de geração mais nova, e gente nova com comportamento de gente ultrapassada. Tem muito a ver com visão de mundo, e a visão de mundo é o que você passou lá atrás, como foi criado e a expectativa que você tem para frente. Então, tem mais julgamento nosso, de perfil de geração, se você aprofundar um pouquinho mais, pode-se chegar em coisas bem interessantes. Tenho pessoas altamente rápidas e conectadas, são engajadas em causas sociais, são flexíveis em novos modelos, e gente mais nova que tem mais dificuldade, vale uma exploração disso”. (GD 9)

4.3 Atributos que contribuem ou impedem a liderança

Aprofundando-se a análise das diferentes gerações de liderança, os entrevistados argumentaram sobre os aspectos que mais contribuem e os que mais dificultam a liderança, e as percepções também foram comparadas de acordo com as gerações.

Primeiramente, de forma geral, quando os entrevistados foram questionados sobre os atributos que contribuem e impedem a liderança dos Gestores de Vendas ou dos gerentes dos Representantes de Vendas, a ideia chave que prevaleceu como contribuição foi a empatia. Em relação ao que impede a liderança são: Ansiedade, Impaciência, Racionalidade.

Os gerentes comentam que outros pontos são fundamentais. Em destaque, nesse segmento, o conhecimento. Conhecer os produtos que trabalham é um desafio porque nem sempre o gestor é da área de saúde e precisa aprender sobre farmacologia e farmacodinâmica dos seus produtos farmacêuticos e dos concorrentes. Precisa conhecer também o mercado que atua, os processos e sensibilidade para lidar com as pessoas da equipe.

Para isso é necessário o gerente ser disciplinado e humilde para reconhecer quando não sabe, que não precisa ter todo o conhecimento, inclusive estar aberto para aprender com os representantes mais experientes. Por isso, a confiança e a transparência são tão importantes,

tanto quanto a coragem para tomar as decisões mais acertadas, como a comunicação para mostrar os caminhos e motivar os representantes na caminhada.

Para monitorar o distrito, o gerente precisa ter uma habilidade analítica refinada, porque tudo se baseia em dados, em informações disponíveis nos *dashboards*, ou planilhas que ajudam a identificar o cenário e ajudar os representantes a encontrar as melhores alternativas para chegar ao resultado. Então, na percepção dos gerentes eles precisam ser racionais, rápidos, práticos e objetivos também.

De acordo com Mumford et al. (2007), é atribuída à liderança vários atributos e habilidades. Eles classificam essas habilidades em quatro grupos: 1) as habilidades cognitivas, que são necessárias para compreender o comportamento complexo, envolvendo pensamento criativo, tomada de decisão e solução estratégica de problemas (Zaccaro, 2001); 2) as habilidades interpessoais, que são definidas como comportamentos direcionados a objetivos usados em interações face a face, a fim de produzir um estado desejado (Hayes, 2002); 3) as habilidades empresariais incluem organização, negociação e gestão de recursos pessoais, financeiros e materiais (Kearns, Livingston, Scherer, & McShane, 2015); 4) as competências estratégicas que estão associadas à conceituação de missão e visão da organização (Kalargyrou, Pescosolido, & Kalargiros, 2012).

Na Tabela 4, os atributos consideram as habilidades interpessoais, aquelas definidas nas interações, seja na percepção pessoal dos Gestores de Vendas ou na percepção dos Representantes sobre seus gestores de vendas.

Tabela 4. Atributos que contribuem ou impedem a liderança

Entrevistados	CONTRIBUI	Ideias Chave
GD 2	“A empatia contribui bastante, eu noto que em muitos momentos, a equipe não quer fazer, mas se não fizer, vou prejudicar meu chefe, é uma leitura diferente, se eu não fizer vou me prejudicar”.	Empatia
GD 4	“A questão da empatia... Me colocar no lugar do liderado, conversar com o cara de igual para igual, para que eu possa conhecer a pessoa de maneira mais clara, para entendê-lo melhor”.	
REP 7	“Ela quer estar muito próxima, de ser muito de igual pra igual. Ela gosta de falar a mesma linguagem, porque no seu ponto de vista, é mais fácil do que ter aquela figura: que manda que cause medo”.	
REP 13	“Energia, a motivação, uma pessoa pra frente, que pensa positivo, que procura sempre tirar lições e aprendizados de todas as situações. E pela forma de tratamento e a empatia que ela tem com todos, já demonstrou várias vezes, vários momentos, que ela é uma pessoa totalmente confiável”.	
Entrevistados	IMPEDE	Ideias Chave
GD 8	“É a questão do ansioso mesmo, tipo: pessoal preciso disso aqui... às vezes, tenho até mais tempo para fazer, mas eu quero que isso chegue antes na minha mão, para poder ver como chegou, ajustar o que tem de ajustar, de forma mais tranquila para fazer. Um pouco do imediatismo, do acelerado demais, isso atrapalha um pouco”.	Ansiedade
GD 10	“Uma coisa que atrapalha, é minha ansiedade, com certeza! Eu sou uma pessoa, que gosta que as coisas aconteçam rápido, então eu posso estar atrapalhando o time do colega”.	
REP 7	“Ele quer que a gente faça aquele estilo de propaganda, mas no estilo dele, e não no meu estilo”.	Diferenças
REP 12	“Avaliar individualmente, cada situação pessoal de representante, cada repertório, histórico de vida”.	

De acordo com os gestores entrevistados, a empatia se refere a tratar seus funcionários de uma maneira mais espontânea, com respeito e transparência. É o gestor se colocar no lugar do outro, falar a mesma linguagem dos representantes, ser visto como alguém que agrega à

equipe, que é sensível as necessidades das pessoas, e mais do que líder é um parceiro que confia na sua equipe. Tudo isso contribui para o gestor exercer melhor a sua liderança.

Para Pavlovich e Krahnke (2012), a empatia exerce um papel para melhorar a conectividade entre as pessoas nas organizações, mobilizá-las a agir de forma a beneficiar e ajudar os outros, por meio de ações altruístas, reforçadas pelas respostas afetivas e cognitivas.

Já os representantes de vendas, a empatia contribui para a liderança do gestor, porque ele demonstra mais respeito pelos outros, não centraliza as decisões, deixa o representante ser mais responsável pelas decisões desde que siga a ética e o *compliance*.

A empatia também determina o comportamento humano na busca de consequências positivas para a outra pessoa, e está ligada a motivação e ao comportamento de oferecer ajuda a quem necessita, assume um caráter de virtude e contribui significativamente para a tomada de decisões baseadas na ética (Dietz & Kleinlogel, 2014).

Quanto ao que impede a liderança dos gerentes de vendas, vemos que há impaciência, onde o gestor precisa desenvolver sua capacidade de entender que cada pessoa tem seu tempo, ou um excesso de racionalidade que podem chocar as pessoas pela postura ou tom de voz, o nível de exigência consigo mesmo e com os outros, e a resistência de alguns gestores que tem dificuldade de mudar de opinião.

Na percepção dos representantes, o que impede é que há gerente incansável, que não para nunca, que o negócio parece não ter fim e, acaba indiretamente, impondo esse ritmo. Há também os gerentes muito competitivos que desgasta a equipe buscando mais resultado, mesmo quando todos fazem muito, ainda parece que não é o suficiente. E os gestores pouco empático que só entendem seu lado ou ficam distantes da equipe.

Na pesquisa, além dos pontos destacados anteriormente sobre o que impede a liderança, as ideias chaves que predominaram foi a ansiedade na percepção dos gerentes e as diferenças para os representantes.

Sobre ansiedade, os gerentes comentam excesso de tarefas, a urgência do dia a dia, o ritmo acelerado para realizar as atividades e devido a tanta coisa, o gestor não consegue colocar o propósito da liderança à frente. E a respeito das diferenças, os representantes comentam que a dificuldade para o gerente é gerenciar uma equipe muito grande com suas diferenças, fica difícil o gestor fazer uma avaliação mais individualizada, analisando a situação de cada representante e seu histórico de vida.

Segundo Bennis e Thomas (2002), o ativo principal que os líderes compartilham é sua capacidade de adaptação. Essa capacidade, que é uma habilidade característica dos líderes, consiste em: processar novas experiências, encontrar seu significado e integrá-las em sua vida.

Quando se faz a análise bidimensional do que contribui e impede o trabalho dos gestores, na percepção do Gerentes de Vendas (Tabela 5), nota-se que os gestores percebem que a Empatia contribui no seu trabalho, sendo mais destacada pelos gestores da Geração X (50%). A Ansiedade, que mais impede o trabalho dos gestores, parece maior nos gestores *Baby Boomers* (20%).

Tabela 5. Atributos e gerações: Gerentes de vendas

Gerentes de Vendas	Ideias Chave		
Gerações	Ansiedade	Empatia	Total Geral
BB	20%	20%	40%
X	10%	50%	60%
Total Geral	30%	70%	100%

De acordo com Silva, Medeiros e Coltre (2019), as habilidades consideradas com maior nota para o gestor da Geração X são o respeito com os funcionários, comunicação cara a cara,

comunicação assertiva, discurso alinhado com a prática, capacidade de ouvir, capacidade de trabalhar em equipe, gestão de conflitos, tomada de decisão, delegação e capacidade de enfrentar imprevistos.

Ao verificar o que contribui e impede o trabalho dos gestores na percepção do Representantes de Vendas, em uma análise bidimensional (Tabela 6), destaca-se que os representantes percebem que a Empatia contribui no trabalho dos gestores e que as Diferenças, impedem a liderança dos gestores.

Tabela 6. Atributos e gerações: Representantes de Vendas

Gestores dos Representantes		Ideias Chave		
Gerações	Diferenças	Empatia	Total Geral	
BB	6%	6%	13%	
X	44%	44%	88%	
Total Geral	50%	50%	100%	

Os gestores direto dos representantes de vendas entrevistados são na maioria da Geração X. Mas é interessante observar que, seja Empatia ou Diferença, a distribuição é proporcional tanto na geração Baby Boomers como na Geração X. Talvez na percepção dos representantes se os gerentes começarem a reconhecer as diferenças das pessoas já minimizaria o que impede sua liderança, porque se aproximariam da empatia, o que contribui para a liderança.

Em pesquisas sobre idade e diferenças nos estilos de liderança, algumas sugerem que os líderes mais velhos se percebem mais participativos e consultivos do que os trabalhadores mais jovens (Kabacoff & Stoffey, 2001; Oshagbemi, 2004). Os gerentes mais velhos também estão mais aptos a confiar em suas experiências e nas sutilezas da situação, enquanto os gerentes da Geração X adotam um estilo de liderança de construção de equipe, engajamento e parceria (Kabacoff & Stoffey, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa apresenta evidências sobre as interações que envolvem trocas sociais entre gerentes e representantes de vendas da Indústria Farmacêutica, tendo como base as características dos modelos relacionais: troca, tomada de decisão, influência, distribuição de recursos, trabalho, identidades, moral. E também outros pontos relacionados a interação e o valor atribuído a liderança tais como: produtividade, desafios, oportunidades, hierarquia, chances profissionais, pontos que contribuem ou impedem a liderança.

Quanto aos modelos relacionais, verificou-se evidências que os líderes apresentam os modelos de Compartilhamento Comunitário (CC) e Correspondência de Igualdade (CI). Uma contribuição da pesquisa é que ela contradiz a suposição de que os gestores interagem em termos de diferenças ordenadas, seguindo uma hierarquia assimétrica, organizada de forma linear, como mostrado no Modelo Relacional *Ranking* de Autoridade (RA). Os líderes pesquisados focam em algo comum para todos como no modelo Compartilhamento Comunitário (CC), ou estabelecem relações em que as pessoas se preocupam com o equilíbrio entre eles, como mostra no modelo Correspondência de Igualdade (CI).

Quanto às gerações dos diferentes líderes da Indústria Farmacêutica e seus modelos relacionais, percebe-se que a geração que predominou na pesquisa foi a Geração X com 60% e a Baby Boomer com 40%. Vale ressaltar que no contexto pesquisado não há gerentes de vendas de outra Geração, apenas Baby Boomer ou X.

Tanto para os gerentes, quanto para os representantes de vendas, o tema geração se relaciona mais com experiência, vivência, postura profissional. Mesmo achando esses pontos

relevantes, ambos percebem algumas diferenças nas gerações. Para eles, pessoas da geração *Baby Boomer* tem mais habilidade de construir relações e são mais comprometidos. No entanto, a Geração X corre mais riscos, são mais adaptáveis ao modelo virtual, as tecnologias e tem uma necessidade de ascender rápido nos seus empregos.

Essa pesquisa apresenta como limitação ter analisado apenas duas gerações de liderança, dado as características do contexto da indústria farmacêutica pesquisada. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se analisar os modelos relacionais dos gestores em função de outras características de diversidade, como diversidade de gênero.

REFERÊNCIAS

- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 124–141.
- Aylmer, R., & Dias, M. (2018). Are the generational interactions in the Brazilian workplace different from other countries? *Global Journal of Human Resource Management*, 6(1), 9-25.
- Baltes, P. B., & Reinert, G. (1969). Cohort effects in cognitive development of children as revealed by cross-sectional sequences. *Developmental Psychology*, 1, 169–177. doi:10.1037/h0026997
- 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.
- Bennis, WG & Thomas, RJ (2002). *Geeks & geezers: How era values and defining moments shape leaders*. USA: *Harvard Business Review Press*.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bower, C., & Fidler, M. (1994). The importance of generational literacy. *Association Management*, 46, 30–35.
- Bridoux, F & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, v. 41, n. 2, p. 229-251.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Crainer, S., & Dearlove, D. (1999). Death of executive talent. *Management Review*, 88, 8–13.
- Cufaude, J. B., & Riemersma, M. (1999). The future face of the workforce. *Association Management*, 51, 1–3.
- Dietz, J., & Kleinlogel, E. P. (2014). Wage cuts and managers' empathy: How a positive emotion can contribute to positive organizational ethics in difficult times. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 461-472.
- Dittmann, M. (2005). Generational differences at work. *Monitor on Psychology*, 36, 54–55.
- Farag, A. A., Tullai-McGuinness, S., & Anthony, M. K. (2009). Nurses' perceptions of their managers' leadership style and unit climate: Are there generational differences? *Journal of Nursing Management*, 17, 26–34.
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D., Ritchie, T. D., Lynch, J. E., & Monte, M. S. (2012). A dyadic examination of the role of relationship characteristics and age on relationship satisfaction in a formal mentoring programme. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 803–827.
- Fiske, A.P. (1991) *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations*, Free Press, New York. 53 – 76.
- Fiske, A.P. (1992) The four elementary forms of sociability: framework for a unified theory of social relation. *Psychological Review*, 99, 689–723.

- Fiske, A.P. (2004). Relational models theory 2.0, in *Relational Models Theory: A Contemporary Overview* (ed. N. Haslam), Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 3–25.
- Fiske, A.P. & Haslam, N. (1997) The structure of social substitutions: a test of relational models theory. *European Journal of Social Psychology*, 27, 725–729.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2016). Intergenerational learning in organizations: A framework and discussion of opportunities. In A. S. Antoniou, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The aging workforce handbook: individual, organizational, and societal challenges* (pp. 241–267). Bingley, UK: Emerald.
- Gheni A.J., Yusmadi J., Marzanah A., Norhayati A., Rusli A., Salfarina K., Mustafa S. K., (2015). The Virtual Teams: E-leaders Challenges. https://www.researchgate.net/publication/281428323_The_Virtual_Teams_E-leaders_Challenges
- Haslam, N. and Fiske, A.P. (1999) Relational models theory: a confirmatory factor analysis. *Journal of Personal Relationships*, 6, 241–250.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work*. Routledge.
- Howe, H., Strauss, W., & Matson, R. J. (2000). Millennials rising: The next great generation. New York: *Vintage*.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R.G. (1998). GenXers vs boomers vs Matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18–37.
- Kabacoff, R., & Stoffey, R. (2001). Age differences in organizational leadership. *Paper presented at the 16th Annual Convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (1999). *Essence of leadership*. New York: *International Thomson Business*.
- Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., & Kalargiros, E. A. (2012). Leadership skills in management education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 39.
- Kearns, K. P., Livingston, J., Scherer, S., & McShane, L. (2015). Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Mitchell, S. (1998). *American generations: Who they are. How they live. What they think*. Ithaca, NY: *New Strategist*.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Neuborne, E., & Kerwin, K. (1999). Generation Y. *Business Week, Online*. Retrieved February 15, 2007, from http://www.businessweek.com/1999/99_07/b3616001.htm. *Paper presented at the meeting of the Council of Directors of School Psychology Programs on generational differences*, Deerfield Beach, FL.
- Nicholas, T. W., & Erakovic, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: A normative form of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 182–195. doi:10.1108/01437731311321931.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviors of managers. *Employee Relations*, 26, 14–29.
- Patterson, C. (2005). Generational diversity: Implications for consultation and teamwork. In *meeting of the Council of Directors of School Psychology Programs on generational differences*, Deerfield Beach, FL.
- Raines, C. (1997). *Beyond Generation X: A practical guide for managers*. Menlo Park, CA: Crisp.

- Ryan, M. (2000). Gerald Celente: He reveals what lies ahead. *Parade Magazine*, pp. 22–23.
- Rudolph, C.W., & Zacher, H. (2016). Considering generations from a lifespan development perspective. *Work, Aging and Retirement*, 0, 1–17. doi:10.1093/workar/waw019
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 44-57.
- Smith, K. L., & Croft, C. A. (2016). Leadership 5.0: A New Design for High Impact Leadership.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363.
- Souba, W. W. (2011). The being of leadership. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 6, 1–11. doi:10.1186/1747-5341-6-5
- Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2018). Workplace-related generational characteristics of nurses: a mixed-methods systematic review. *Journal of advanced nursing*.
- Tapscott, D. (1998). Growing up digital: The rise of the net generation. New York: McGraw-Hill
- Thoughts & Views (2019). <http://www.meandahq.com/enter-the-perennials-the-ageless-generation/>
- Truxillo, D. M., McCune, E. A., Bertolino, M. & Fraccaroli, F. (2012). Perceptions of older versus younger workers in terms of big five facets, proactive personality, cognitive ability, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology* , 42(1)1, 2607–2639.
- Twenge, J.M. (2010), “A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 2, pp. 201-210.
- Twenge, J.M, Campbell WK, Freeman EC. (2012). Generational differences in young adults’ life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *J Pers Soc Psychol*. 2012;102(5):1045-1062.
- Twenge, J. M., & Donnelly, K. (2016). Generational differences in American students’ reasons for going to college, 1971–2014: The rise of extrinsic motives. *The Journal of Social Psychology*, 156(6), 620-629.
- Twenge, J. M., Sherman, R. A., & Wells, B. E. (2017). Sexual inactivity during young adulthood is more common among US Millennials and iGen: Age, period, and cohort effects on having no sexual partners after age 18. *Archives of Sexual Behavior*, 46(2), 433-440.
- Vodosek, M. (2015). Relational Models Theory. *Wiley Encyclopedia of Management*, p. 1-3.
- Wah, L. (1999). Older bosses are best. *Management Review*, 88, 7.
- Walton, R. (1985), ‘From Control to Commitment in the Workplace,’ *Harvard Business Review*, 6, 3, 60 – 66.
- Watkins, C. (1999). Grads to grannies, managing the generation gap. *Food Management*, 34, 31–35.
- Wellman, N. (2017). Authority or community? A relational models theory of group-level leadership emergence. *Academy of Management Review*, 42(4), 596-617.
- Womack, J., Jones, D., and Roos, D. (1991). *The Machine That Changed the World*, New York: Harper Perennial.
- Woodward, N. H. (1999). The coming of the managers. *HR Magazine*, 44, 74–80.
- Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. *American Psychological Association*.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.