

Liderança Implícita: O Protótipo do Líder Militar para Diferentes Gerações

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:

Agradecemos à FAPESC pelo apoio a pesquisa, e ao CBMSC pela oportunidade de realização na organização.

Liderança Implícita: O Protótipo do Líder Militar para Diferentes Gerações

RESUMO

O objetivo desse artigo é identificar e analisar os protótipos do líder para diferentes coortes geracionais na corporação dos bombeiros militares, a partir da Teoria da Liderança Implícita. Na literatura, encontram-se poucos trabalhos que abordam a liderança implícita em diferentes coortes geracionais e não foram encontrados estudos que focam essa temática em contexto militar, o que confirma a relevância e ineditismo da presente pesquisa. Para alcançar o objetivo, adotou-se o método qualitativo e coleta de dados por meio de grupos focais, subdivididos por coortes geracionais. A partir da técnica da análise temática, constatou-se que a Geração *Baby Boomers* apresentou o protótipo do líder mais voltado a relações afetivas, a Geração X, um líder orientador e resolutivo e a Geração Y, um líder voltado à inovação e desenvolvimento tecnológico.

Palavras Chave: Liderança Implícita, Coortes Geracionais, Organização Militar.

ABSTRACT

This article aimed to identify and analyze leader prototypes for different generational cohorts in the military firefighters' corporation, based on the Implicit Leadership Theory. In the literature, there are few works that address implicit leadership in different generational cohorts and no studies were found that focus on this theme in a military context, which confirms the relevance and originality of this research. The qualitative method and data collection through focus groups were adopted to achieve the objective, subdivided by generational cohorts. The thematic analysis technique found that the Baby Boomers Generation presented the prototype of the leader more focused on affective relationships, Generation X, a guiding and resolute leader, and Generation Y, a leader focused on innovation and technological development.

Keywords: Implicit Leadership, Generational Cohorts, Military Organization.

1 INTRODUÇÃO

“Liderança é uma das preocupações mais antigas do mundo” (BASS; STOGDILL, 1990). Assim inicia um dos mais consagrados livros sobre liderança.

O grande interesse pela compreensão da liderança é evidenciado por meio de buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, que trazem mais de 100 mil publicações sobre o tema. Ainda assim, definir liderança não é algo simples, pois se trata de um fenômeno complexo, que envolve um grande número de variáveis que afetam diretamente, como: o perfil do líder, dos liderados, o contexto e o recorte temporal nos quais os processos de liderança ocorrem, dentre outros.

Northouse (2013) salienta alguns componentes que podem ser considerados centrais no fenômeno da liderança: a liderança envolve um processo, que remete a trocas entre líder e liderados. Um *processo* não é um evento linear nem unidimensional e sim interativo, envolvendo trocas que afetam líderes, que, por sua vez, afetam e serão afetados pelos liderados e pelo contexto. Liderança envolve *influência*, que implica na forma como o líder afeta os liderados. Liderança ocorre em *grupos* para os quais o líder conduz a um *objetivo comum*. Com base nesses componentes, Northouse define a **Liderança** como sendo um *processo* pelo qual um indivíduo *influencia* um *grupo* de indivíduos para atingir um *objetivo comum* (NORTHOUSE, 2013).

Perante os diversos contextos em que a liderança pode ser estudada, o contexto militar, escolhido para essa pesquisa, traz algumas peculiaridades, como a formalidade nas relações; um sistema próprio de estratificação hierárquica; sistemas de preparação física e emocional para enfrentarem, além de desastres naturais, confronto ou salvamento a terceiros (STÂNCIULESCU; BELDIMAN, 2019). De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu art. 144, a responsabilidade pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 1988) exige que as organizações militares mantenham seus pilares na disciplina e hierarquia, a fim de enfrentar os desafios e conflitos sociais, frequentes no contexto brasileiro. Para que uma organização militar alcance objetivos esperados, tanto internamente quanto pela sociedade, o gestor e o líder precisam estar alinhados na busca das metas.

Stanciulescu e Beldiman (2019) salientam que as qualidades intelectuais, morais e os traços adequados da personalidade do líder, apontados pelos liderados, são fundamentais para o cumprimento das missões propostas pela organização. De acordo com Solano, Bacerra e Perugini (2006), a partir do momento que os liderados percebem no seu líder características que eles valorizam, a capacidade de influência desse líder tende a aumentar.

A percepção que o liderado tem do líder é abordada pela Teoria da Liderança Implícita, baseada em protótipos do líder, criados pelos liderados a partir de esquemas cognitivos definidos como representações mentais usadas para descrever esse líder (EDEN; LEVIATAN, 1975; STERNBERG, 2000). Protótipos são representações internalizadas originadas de esquemas cognitivos, expectativa sobre comportamentos considerados adequados, formadas por atributos que o caracterizam e representam.

Pessoas pertencentes a coortes geracionais diferentes tendem a criar protótipos de líderes de diferentes formas, influenciados por crenças, valores e prioridades, apresentados como consequência da época em que vivem e são criados (SALVOSA; HECHANOVA, 2021).

Na literatura, encontram-se poucos trabalhos que abordam a liderança implícita em diferentes coortes geracionais. Salvosa e Hechanova (2021), a partir de duas coortes definidas como Geração Política, aqueles nascidos antes da inserção tecnológica no trabalho, e Geração Tecnológica, os nascidos após a inserção tecnológica, perceberam diferentes protótipos de liderança. Focando no meio militar, é possível encontrar trabalhos voltados para diferenças de percepção de cultura ou de bem-estar em diferentes gerações (SMALIUKIENE; BEKESIENE, 2020), porém existe uma lacuna de pesquisa ao abordar os temas da liderança implícita, para diferentes gerações no meio militar. Nas bases de dados WOS, Scopus e no repositório Scielo, não foi encontrado nenhum artigo abordando os protótipos do líder sob a perspectiva dos liderados para diferentes gerações em contextos militares, o que revela o ineditismo dessa pesquisa.

Desde Comte, Mannheim, passando por Ortega y Gasset, o conceito de geração é fortemente discutido na literatura. Para Comte, com enfoque mais positivista, uma geração percorre um corte temporal quantitativo e objetivamente mensurável, estipulada em intervalos de 30 anos. Já para Ortega e Gasset, a ideia não é de sucessão, mas sim de sobreposição em intervalos de 15 anos (FEIXA; LECCARDI, 2010). Nesse artigo, porém, adota-se a ideia de coorte geracional empregada por Mannheim (1993), que percebe as diferenças geracionais nas atitudes, valores e comportamentos das pessoas como resultados de eventos econômicos, políticos e sociais significativos, compartilhados, desenvolvendo uma história e sustentando uma memória coletiva (BENSON; BROWN, 2011).

A rotina militar cria condições semelhantes para diferentes gerações em um mesmo ambiente organizacional. Além dos desafios encontrados comumente nas organizações civis, a hierarquia e a disciplina são salientes e fazem parte do cotidiano dos militares (UNGARI; GRILLO

RODRIGUES, 2020). Identificar os protótipos que os liderados têm dos líderes no contexto militar pode melhorar os vínculos na corporação, aumentar a produtividade, trazendo benefícios não apenas organizacionais como também para sociedade.

Diante disso, o objetivo dessa pesquisa foi identificar e analisar os protótipos do líder para diferentes coortes geracionais em uma organização militar.

A seguir, a revisão da literatura abordará recortes teóricos sobre liderança implícita, incluindo a concepção de esquemas cognitivos e protótipos; coortes geracionais, que serão direcionadas para a análise dos grupos focais aplicados nas Gerações dos Baby Boomers, Geração X e Geração Y; a relação das coortes geracionais com liderança; e as singularidades das organizações militares. Posteriormente, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, seguida da apresentação e discussão dos resultados identificados. Finaliza-se esse trabalho com as considerações finais, onde são apontadas as sugestões para trabalhos futuros, e as referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria da Liderança Implícita

São inúmeras as definições de liderança encontradas na literatura, seja abordando traços (KATZ, 1955), habilidades, contextos, culturas (SCHEIN, 2009), seja variando entre concepções behavioristas (MOTTA, 1970) ou psicanalíticas (GODOI; CARGNIN; UCHÔA, 2017), porém, todas convergem para a capacidade de influência que o líder exerce sob os liderados. Para Heifetz (1998), um líder consegue influenciar ajustando suas expectativas com as de seus liderados, ou seja, o processo é baseado em uma relação de reciprocidade. Com a capacidade de reduzir incertezas e fornecer bases para ação, o líder conquista a capacidade de influenciar seus liderados.

Alguns estudiosos dedicados ao tema da liderança têm mostrado que a visão dos liderados agrega muito para a compreensão dos processos de liderança. Eles consideram que o líder deve estar atendo 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) 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" (KENNEY; BLASCOVICH; SHAVER, 1994, p. 410).

A Teoria da Liderança Implícita estuda a percepção que os liderados têm dos líderes e parte do princípio de que os indivíduos organizam suas percepções a partir de esquemas cognitivos que especificam características e comportamentos formando concepções sobre a imagem do líder (STERNBERG, 2000; EPITROPAKI; MARTIN, 2004). Esquemas cognitivos são conjuntos de diretrizes que o indivíduo tem sobre como o mundo funciona. É através dos esquemas cognitivos que o indivíduo classifica suas percepções, acomodando-as em categorias preexistentes, com base na semelhança do estímulo percebido. Esse processo de categorização diminui a complexidade das percepções ao mesmo tempo que fornecem sentido ao que está sendo percebido (JANISSEK, 2007). Os esquemas cognitivos relativos a características e comportamentos são estruturados e representados na memória como um protótipo (FOTI; LORD, 1987).

A Teoria da Liderança Implícita, utilizando a premissa dos esquemas cognitivos, acredita que os liderados criam um protótipo do líder, e que esse líder conseguirá desempenhar seu papel

diante do grupo, a partir do momento que ele se adequa ao protótipo estabelecido (EDEN; LEVIATAN, 1975). Protótipos do líder são representações internalizadas originadas de esquemas cognitivos, expectativa sobre comportamentos considerados adequados, formadas por atributos que caracterizam e representam um líder. Quando um indivíduo se adequa a essas representações, de um indivíduo ou de um grupo, ele pode ser considerado como um líder. Os protótipos são moldados e variam entre culturas e organizações distintas (SOLANO; BACERRA; PERUGUINI, 2006).

De acordo com Salvosa e Hechanova (2020), diferentes coortes geracionais criam diferentes protótipos dos líderes. Atitudes e valores oriundos de experiências sociais vividas levam diferentes coortes geracionais a terem diferentes percepções a respeito das características que compõem um líder.

2.2 Coortes Geracionais

Mannheim (1993), um dos estudiosos mais destacados na área de estudos geracionais, aponta cinco características básicas que compõem um grupo geracional: i) a constante irrupção de novos portadores da cultura, responsável pela renovação de ações que descartam o que se torna obsoleto, criando dinamicidade social; ii) a saída de antigos portadores da cultura, referindo-se a costumes que deixam de ser usados, sem que se perca, contudo, a memória de um histórico; iii) a limitação temporal da participação de uma conexão geracional no processo histórico, pois, segundo Mannheim, não basta ter nascido no mesmo tempo cronológico para pertencer à mesma geração, mas sim ter presenciado os mesmos acontecimentos e ter vivido experiências de forma semelhante; iv) a necessidade de transmissão constante dos bens culturais acumulados; e v) o caráter contínuo de mudanças geracionais (MANNHEIM, 1993).

O fato de Mannheim (1993) perceber as diferenças geracionais nas atitudes, valores e comportamentos das pessoas como resultados de eventos econômicos, políticos e sociais significativos compartilhados, sugere a definição de geração como uma coorte de pessoas que participa da mesma cultura, desenvolvendo uma história e sustentando uma memória coletiva (BENSON; BROWN 2011).

Grande parte da literatura ocidental apresenta estudos geracionais pautados em coortes divididas em: Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z (SALVOSA; HECHANOVA, 2020). Embora alguns autores diverjam quanto aos anos de nascimento das coortes geracionais, existe um consenso nos períodos vividos por elas.

Os *Baby Boomers*, classificados como aqueles nascidos após a Segunda Guerra Mundial até meados da década de 1960, tendem a buscar estabilidade de emprego, apresentam lealdade às organizações e respeitam as opiniões de gerações mais antigas (BENSON; BROWN, 2011). Tolbize (2008) acrescenta ainda que são otimistas, orientados a objetivos, liberais e viciados em trabalho, além de serem mais cooperativos e participativos no ambiente de trabalho (GRUBB, 2018; CVENKEL, 2020). Para Salahuddin (2010), essa geração apresenta desconforto diante de conflitos e julgam aqueles que pensam de forma diferente da deles.

A Geração X, constituída pelos nascidos de meados da década de 1960 a 1980, tende a apresentar ética no trabalho, mais independência, se comparada aos *Baby Boomers*, falta de intimidação por autoridades, e mais criatividade. Porém, são mais impacientes e têm menos habilidades de relacionamento interpessoais no ambiente laboral. A Geração X prefere horários mais flexíveis, ambientes mais informais e apresenta mais autonomia na execução das tarefas (SALAHUDDIM, 2010).

A Geração Y, nascida entre a década de 1980 e final do milênio, talvez por ter nascido em contato mais direto com a era digital, apresenta características de habilidade tecnológica. Essa geração, criada na chamada “era da criança”, foi assim chamada por ter pais super protetores, que reforçavam constantemente a autoestima dos filhos, criando uma geração de crianças que se sentiam únicas e especiais, foi reconhecida como a era “mais elogiada”. Como resultado dessa socialização, a Geração Y, também chamada de Milenium, tem uma autoestima reforçada, tende a prosperar no ambiente de trabalho, e tende a cultivar mais expressões criativas do que papéis formais de gestão (GABRIELOVA; BUCHKO, 2021). A Geração Y nutre expectativas de acessar rapidamente aumentos de salário e promoções, porém, sempre focados na realização, apresentam um bom nível de autoconfiança e encorajamento para tomarem as próprias decisões, questionam autoridades, manifestam mais acolhimento à diversidade, querem fazer a diferença na sociedade, tendem a ser mais generalistas do que especialistas pelo alto nível de informações que constantemente buscam (ORTIZ-PIMENTEL *et al.*, 2020).

A Geração Z ou iGen veio ao mundo conectada à internet e às redes sociais. Nascida entre o final da década de 1990 até o início da década de 2010, não conhece outra senão a sociedade digital. Essa contextualização de tempo pode trazer reflexões sobre comportamentos característicos dessa geração. Gabrielova e Buchko (2021) apontam que os membros da Geração Z preferem um ambiente onde possam se engajar, tomar decisões, terem as rédeas dos próprios projetos para que possam mostrar suas habilidades. São motivados por oportunidades e não gostam de assumir riscos. Buscam constantemente conexão social e clamam por feedbacks.

Esse breve panorama sobre as coortes geracionais desperta a necessidade de refletir sobre como elas percebem os líderes e se comportam no mesmo ambiente de trabalho, com o objetivo de torná-lo produtivo. A gestão de conflitos, os processos decisórios, ao mesmo tempo que são ricos pela diversidade de ideias e valores, podem ser caóticos se forem mal gerenciados e liderados.

2.3 Coortes Geracionais e Liderança

O comportamento das gerações no trabalho tem sido foco crescente de estudos (TEIXEIRA *et al.*, 2014; COLET, 2016; PAULA DAMO; SILVA, 2021), seja no sentido que o trabalho tem para as gerações, seja na racionalidade que elas trazem para o contexto laboral. A visão de flexibilidade, compromisso, formas de aprendizagem, que caracteriza cada uma das gerações, ajuda a formar suas atitudes, valores, aptidões, exigindo ferramentas de gestão e habilidades de liderança complexas para manter a produtividade organizacional (CULPIM; MILLAR; PETERS, 2015).

A reunião de diferentes coortes geracionais em um mesmo local de trabalho traz desafios constantes para todos da organização e de forma especial para os líderes, instigados a manter um ambiente com vínculos saudáveis, abrindo caminhos para a comunicação, respeitando os diferentes valores pessoais que possam ser encontrados nesse processo. (BERTSCH *et al.*, 2022)

Bertsch *et al.* (2022) verificaram diferenças no que tange à preferência dos líderes para as Gerações *Baby Boomers*, X e Y. Entre os estilos autocrático, participativo e *laissez-faire*, os autores constataram na amostra pesquisada por eles que todos têm predileção pela liderança participativa, seguida da preferência pela *laissez-faire*, porém a Geração Y, se comparada às demais gerações, apresenta uma significativa satisfação também com a liderança autocrática. A satisfação diante de um líder autocrático, com características de apontar os caminhos para produtividade com o mínimo de interferência da equipe, talvez se explique pela possível necessidade dos indivíduos da Geração Y serem conduzidos por um líder em um mundo com inúmeras e oportunidades de escolha. 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).

Em uma pesquisa feita na Romênia, Bălan (2019) revelou que a Geração X é socialmente mais autoconfiante, competitiva e enérgica, exibindo mais assertividade nas suas ações, se comparada à Geração Y. No entanto, os indivíduos da Geração Y demonstram mais extroversão e proatividade, e costumam não fazer o que lhes é solicitado se não tiverem clareza do motivo. São mais relutantes em admitir erros, aprender com experiências dos outros, mas esperam aprovação nas ações.

Cada coorte geracional apresenta determinadas atitudes e comportamentos que demandam distintos processos de gestão e liderança. Conhecer as características específicas das diferentes coortes geracionais é importante para a análise das relações de liderança nas organizações.

2.4 A Liderança nas Organizações Militares

As organizações militares se caracterizam pela necessidade de trabalharem com sucessivas manifestações de ameaça na defesa da segurança nacional e coletiva. O constante trabalho do militar com o risco da própria vida e com a vida de terceiros, exige competência nos treinamentos e desenvolvimento de gestão de pessoas.

Organizações militares apresentam peculiaridades como a predominância da formalidade nas relações; um sistema próprio de estratificação representado pela hierarquia; além de um ambiente educacional específico que prepara seus membros para o enfrentamento, seja para confrontos ou para responder a desastres naturais (STÂNCIULESCU; BELDIMAN; 2019, 2019).

Para o cumprimento dessas missões, o papel do líder, através da influência, se torna fundamental na condução das pessoas. Para Solano, Bacerra e Perugini (2006), se uma pessoa é classificada como líder, é possível observar um aumento da influência sobre seus liderados. Stânciulescu e Beldiman (2019) salientam algumas qualidades importantes para o líder militar, tais como: qualidades intelectuais, morais, traços de personalidade e a capacidade de dimensionar a complexidade na condução da execução de tarefas.

Em uma pesquisa comparativa entre protótipos do líder militar e civil, Solano, Bacerra e Perugini (2006) verificaram que enquanto os civis caracterizam seus líderes em termos mais individualistas, destacando atributos como ambição, inovação e talento, os militares associam seus líderes à características tradicionais como disciplina, retidão, integridade e coragem. Para os autores, os protótipos do líder estão intimamente relacionados aos valores sociais e organizacionais. Em uma organização militar espera-se líderes voltados aos objetivos que ela se propõe atingir, sem deixar de lado os valores culturais que ela carrega e o período da história em que está atuando. Por isso é importante estudar os protótipos do líder em diferentes estruturas organizacionais a partir da percepção de diferentes coortes geracionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com as dimensões de objetividade/subjetividade e ordem/ mudança radical propostas por Burrell e Morgan (1979), essa pesquisa se localiza no paradigma interpretativista. Esse paradigma procura compreender os fenômenos a partir da consciência e da subjetividade individual no qual a realidade social é uma rede de suposições compartilhadas subjetivamente. Para Yin, a pesquisa interpretativista (qualitativa) traz a liberdade para explorar singularidades no campo da ciência, produzindo revelações e criando conhecimentos (YIN, 2017).

Para identificar e analisar os protótipos de liderança para diferentes coortes geracionais no contexto militar, escolheu-se a técnica de grupos focais para realizar a coleta de dados. Essa técnica foi escolhida por se tratar de um estudo exploratório, diante de uma literatura escassa sobre o tema.

A instituição escolhida para a pesquisa no contexto militar foi o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – CBMSC. Por se tratar de uma instituição pautada na disciplina e hierarquia, para que não houvesse intervenções de militares de diferentes extratos hierárquicos nas manifestações individuais, optou-se por dividir os grupos focais em Praças e Oficiais. Os Praças são militares que trabalham com serviços operacionais, mais voltados para execução das tarefas, com atividades de ordem prática; já os Oficiais, trabalham com gestão e comando. Hierarquicamente, os Oficiais comandam os Praças dentro das unidades do CBMSC. Cabe ressaltar que os integrantes foram voluntários na participação dos grupos.

Além da divisão em Praças e Oficiais, optou-se também por dividir os grupos focais em diferentes coortes geracionais. Dentro da corporação, com a exigência de ingresso com curso superior, a faixa etária dos ingressantes ocorre por volta de 23 anos, e a entrada para a reserva por volta de 55 anos de idade, ou seja, militares da Geração Z estão em minoria no CBMSC, por esse motivo, não foi possível reunir grupos focais dessa geração.

Foram realizados 5 grupos focais, Geração *Baby Boomers* de Praças, Geração X de Praças, Geração X de Oficiais, Geração Y de Praças e Geração Y de Oficiais, entre os dias 5 de abril e 3 de maio de 2023, nas instalações da corporação. Cada grupo teve duração de aproximadamente 1 hora e 40 minutos. Os militares ficaram reunidos em uma mesma mesa para facilitar o debate. Após a apresentação do tema da pesquisa, foram distribuídas cartelas e canetas para que cada um respondesse à questão: *o que é ser um bom líder?* Após responderem individualmente à questão, foi aberta a discussão em grupo. Enquanto os militares falavam foram feitas anotações pelos pesquisadores, consideradas relevantes no decorrer dos debates.

O grupo da geração de *Baby Boomers* foi composto por 5 militares homens, todos Praças. O grupo da Geração X de Oficiais foi composto por 10 militares, 9 homens e 1 mulher; o de Oficiais da Geração Y, por 6 militares, 5 homens e 1 mulher; de Praças da Geração X, por 5 militares, 3 homens e 2 mulheres; e o Praças da Geração Y, por 6 militares, 3 homens e 3 mulheres.

Inicialmente, na *familiarização dos dados*, a partir da escolha do tema de pesquisa e da instituição, optou-se por um estudo exploratório com abordagem indutiva, baseado em dados coletados diretamente dos militares referentes à percepção em um nível semântico que eles têm de liderança, ou seja, com foco no que é falado e não no que pode ser interpretado e está subjacente à fala, dentro de uma perspectiva epistemológica essencialista, com a extração de significados diretos do momento da coleta.

A etapa de *codificação dos dados* foi feita manualmente, a partir do que os bombeiros militares escreveram diante do questionamento sobre as características do bom líder e foram distribuídas em tópicos, na planilha.

Na terceira etapa, buscou-se o agrupamento dos tópicos, por semelhança e, a partir deles, foram encontrados subtemas, o qual intitula-se, aqui na presente pesquisa, de subcaracterísticas. O agrupamento das subcaracterísticas, com qualidades semelhantes, originou as características (temas).

A seguir, serão descritos os resultados encontrados na abordagem dos grupos focais para a identificação do protótipo do líder e análise por diferentes coortes geracionais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Mapa Temático

A partir da abordagem de Braun e Clarke (2006), realizou-se a Análise Temática dos dados, que identificou 20 subcaracterísticas, agrupadas em 6 características: características intrapessoais, emocionais, sociais, morais, estratégicas e técnicas.

As *Características Intrapessoais* correspondem às ações intrínsecas ao líder, que ocorrem independente do meio ou de outras pessoas, como por exemplo, a proatividade, a iniciativa, ou até mesmo características de carisma ou criatividade. Estas Características são divididas em subcaracterísticas **Relacionadas à Tarefas**, referente a comportamentos intrínsecos voltados para as tarefas e as **Relacionadas à Pessoas**, voltadas aos colegas e a **Predisposição para Aprender**, que está relacionada aos processos de assimilação de conteúdos sistemáticos aprendidos dentro da organização

As *Características Emocionais*, definidas como as que englobam a capacidade de reconhecer e trabalhar com as próprias emoções dentro do contexto em que o indivíduo se encontra, considerando as emoções dos outros, focando no conjunto de habilidades que existe dentro de si para gerenciar suas próprias capacidades de lidar com o mundo (GOLEMAN, 2019; CARUSO; SALOVEY, 2007). Estas características foram agrupadas a partir das subcaracterísticas de **Empatia**, caracterizada como a capacidade de se colocar no lugar da outra pessoa; a **Resiliência**, capacidade de retornar à forma original, depois de situações de medo e estresse, o que chamamos nessa classificação de **Manejo Adequado das Emoções**, percebida na forma como o militar consegue lidar com suas emoções para enfrentar as situações; a **Segurança**, referente a aspectos que levam à estabilidade emocional; e o **Autoconhecimento**, referente à capacidade de perceber seus limites e virtudes.

As *Características Sociais*, fundamentais para a formação do líder, pois refletem no bem-estar pessoal e coletivo da equipe (GOLEMAN, 2019), referem-se ao conjunto de aptidões sociais desenvolvidas para que o indivíduo se relacione com outras pessoas. As Características Sociais são compostas pelas subcaracterísticas: **Boa Comunicação**, referente a transmissão de mensagens e os elementos que compõem essa transmissão; **Trabalhar em Equipe**, que se refere às relações entre os membros do grupo para a criação de sinergia para o alcance dos objetivos e aos elementos que compõem o ambiente de trabalho no contexto de gestão de pessoas; e **Habilidades Interpessoais** alusivas às relações com outras pessoas na criação de vínculos.

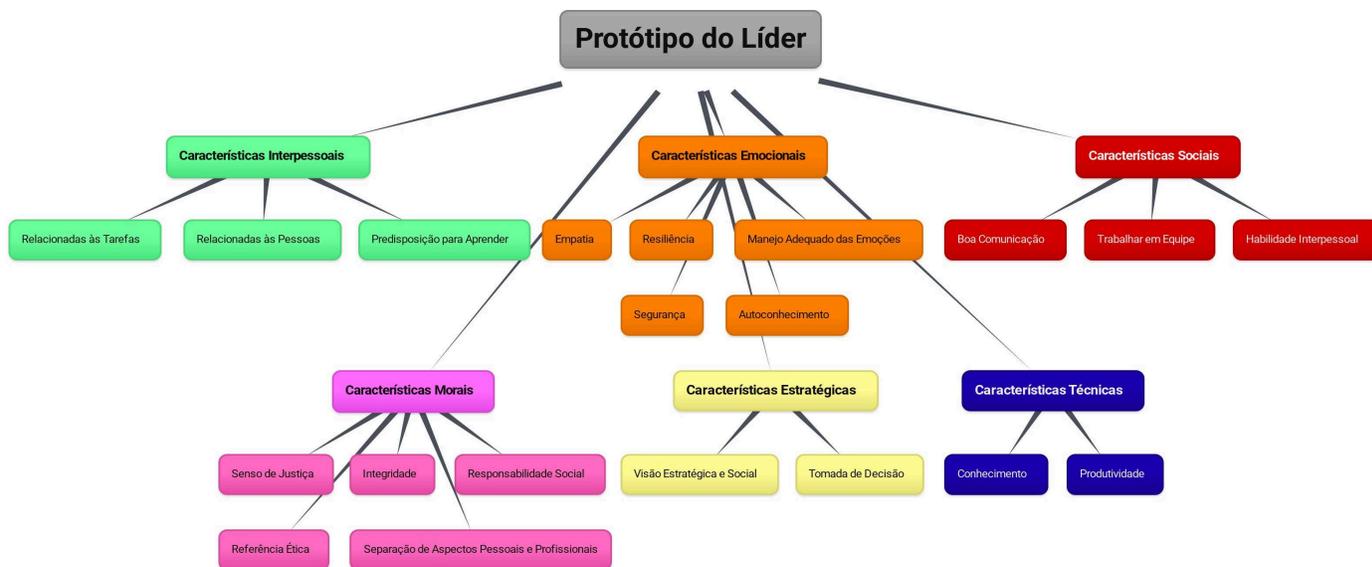
As *Características Morais*, relacionadas à moralidade que, de acordo com Kohlberg (1964, p. 425), remete à “capacidade de tomar decisões e julgar moralmente (isto é, baseado em princípios internos) e agir de acordo com tais juízos”. Essas características não estão relacionadas apenas a ideais morais ou atitudes, pois possuem também aspectos cognitivos ou de competência (LIND, 2000). Srour (2008) chama de fato moral os juízos de valor relativos ao bem e ao mal, ao certo e ao errado, justo ou injusto, legítimo ou ilegítimo, vícios e virtudes que são concebidos a partir de convenções históricas que dão origem a condutas sociais (SROUR, 2008). As subcaracterísticas relacionadas à moralidade foram: o **Senso de Justiça**, definido como a capacidade de tomar decisões baseadas na equidade, analisando o contexto de cada situação; a **Integridade**, referente a transparência nas ações e adequada de conduta moral e ética; a **Referência Ética**, que se refere à capacidade de servir de exemplo pela boa conduta nas decisões e escolhas, diante da organização e dos liderados; a **Responsabilidade Social**, vista como a capacidade de voltar as iniciativas para o coletivo e para o bem comum, assumindo os deveres que competem a função de um líder e a **Separação de Aspectos Profissionais e Pessoais**, no caso de uma corporação militar, um órgão público, a capacidade de distinguir entre o público e o privado.

As *Características Estratégicas* são inerentes ao papel do líder na condução de um grupo de pessoas para o atingimento de objetivos comuns para a organização. De acordo com Martin-Alcázas e seus colegas, a estratégia se refere a “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico” (MARTIN-ALCÁZAS *et al.*, 2005, p. 651). A forma como o grupo é conduzido, a forma como as decisões são tomadas, e a base da gestão das pessoas que compõem a equipe fazem parte de estratégias usadas pelo líder nas relações de liderança no cenário organizacional. Nas *Características Estratégicas* encontram-se as subcaracterísticas denominadas de **Visão Social e Estratégia**, referente aos planejamentos futuros com relação às transformações não apenas da organização como também de ordem social, e a **Tomada de Decisão**, referente às formas como o líder define regras e normas dentro da corporação.

Por fim, o último grupo encontrado relaciona-se às *Características Técnicas*, referentes aos conhecimentos que o líder adquire e desenvolve por meio de estudos, aprendidas em cursos, faculdades, palestras, workshops, pós-graduações, livros e demais fontes com foco na resolução de problemas do contexto organizacional. Essa característica foi composta pelo agrupamento das subcaracterísticas: **Conhecimento** relacionado a informações que o líder adquire para atingir os objetivos da equipe e da organização, e **Produtividade** relativo à eficiência e eficácia na execução das tarefas do líder.

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.

A partir dos protótipos gerais elencados pelos bombeiros militares, serão apresentados os protótipos do líder para cada geração.

4.1 O Protótipo do Líder para cada Geração

De forma geral, a Geração dos *Baby Boomers* foi a mais sucinta nas colocações referentes aos protótipos do bom líder, e a Geração X, por outro lado, foi a que desenvolveu mais debate e diálogo no grupo. O grupo dos *Baby Boomers* foi o mais homogêneo referente ao gênero (todos eram homens), os grupos da Geração X tinham 3 mulheres e os da Geração Y tinham 4 mulheres. Sobre as diferenças geracionais no contexto militar, esse aspecto parece relevante considerando-se o aumento de mulheres nas corporações, com o passar dos anos. A seguir, serão abordados os protótipos que mais se destacaram nos grupos geracionais, a partir das características e subcaracterísticas identificadas.

Referente às *Características Intrapessoais*, como mostra o Quadro 1, o protótipo de um bom líder para a Geração *Baby Boomer* está mais atrelado às relações a aspectos afetivos, tais como amizade, compreensão e hombridade, e ao que chamamos das *Subcaracterísticas Relacionadas à Pessoas*. Por outro lado, para a Geração X, o protótipo de bom líder está mais relacionado às *Subcaracterísticas Relacionadas à Tarefas*. Para a Geração X, é importante que o líder demonstre comprometimento, proatividade, inspiração, transpiração e criatividade, além de estar pronto para aprender constantemente. Para a Geração Y, as relações de afeto do bom líder não aparecem como para os *Baby Boomers*, e sim, o bom líder aparece como alguém objetivo, voltado para o trabalho, responsável, com jogo de cintura para saber lidar com as mudanças.

Quadro 1: Características Intrapessoais

Subcaracterísticas	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Relacionado às Tarefas	Firme nas cobranças	Tem iniciativa Comprometido Proativo Criativo	Objetivo Responsável Positivo Proativo Tem "jogo de cintura"
Relacionado às Pessoas	Amigo Compreensivo Admirado Atento	Carismático	
Predisposição para Aprender		Tem disponibilidade para aprendizagem contínua	

Fonte: Dos autores.

Quanto às *Características Emocionais*, apresentadas no Quadro 2, os *Baby Boomers* não apontaram nenhum aspecto relevante para um bom líder. Já para a Geração X é muito importante que o líder ofereça segurança e estabilidade aos seus liderados, enquanto, para a Geração Y, é importante que o líder não tenha medo do novo e seja paciente. Para ambas as gerações, X e Y, é importante que o líder tenha empatia e resiliência diante das dificuldades.

Quadro 2 – Características Emocionais

Subcaracterísticas	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Empatia		Empático	Empático
Resiliência		Resiliente Tem capacidade de lidar com frustrações	Não tem medo do novo, mesmo que custe o controle
Manejo Adequado das Emoções		Ponderado Tranquilo	Paciente
Segurança		Estável emocionalmente	

Autoconhecimento			Reconhece seus limites
------------------	--	--	------------------------

Fonte: Dos autores.

As *Características Sociais*, apresentadas no Quadro 3, foram as mais abordadas nos Grupos Focais. A educação como uma *Habilidade Interpessoal* e o saber ouvir como uma habilidade integrante da *Boa Comunicação* aparecem com um aspecto importante para o bom líder nas três gerações.

Os *Baby Boomers* apontam para a importância do líder ser educado, respeitoso e companheiro com os liderados. Para a Geração X, um bom líder é aquele não se sobressai, que concede autonomia, que está voltado para o bem comum, para o bem-estar da equipe de forma geral. A Geração X destacam a importância do líder saber passar a missão e coordenar como alguém apto para resolver problemas. Em comparação com os *Baby Boomers*, a Geração X percebe o líder como um igual, distribuindo autonomia e confiando na equipe. Para a Geração Y, o bom líder aparece com alguém agregador, que conhece as particularidades de cada um da equipe, participativo, que incentiva, elogia e reconhece o trabalho da equipe. A Geração Y foi a única que ressaltou a importância do líder saber dizer “não” para ações inoportunas.

Quadro 3 – Características Sociais

Subcaracterísticas	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Boa Comunicação	Sabe ouvir	Sabe ouvir a equipe Sabe dialogar Conciliador	Sabe dizer não Sabe ouvir Sabe dialogar
Trabalhar em Equipe	Tem espírito de grupo	Gestor das habilidades dos subordinados Visa o conjunto e o bem comum Responsável com a equipe Confia na equipe Cria espírito de equipe (ambiente) Valoriza a equipe, não se sobressai Concede autonomia Confia no liderado o resultado pretendido Respeita as especificidades de cada um Entende a demanda e sabe coordenar Auxilia quando o liderado precise Motiva o liderado	Percebe o todo Estimula a criação de novas ideias Preocupa-se com todos Consulta seu pessoal Delega e confia na equipe Contribui junto com a equipe Sabe reconhecer Valoriza e elogia os liderados Participa com a equipe e incentiva
Habilidade Interpessoal	Educado Respeitoso Companheiro	Educado Compreensivo Sabe elogiar Cordial Respeitoso	Agregador Compreende os anseios pessoais e organizacionais Sabe pedir desculpas Serve de exemplo Sabe o melhor jeito de chamar atenção quando precisa

			Respeita os limites Não é centralizador Acessível Educado Altruísta Cordial Compreensivo
--	--	--	--

Fonte: Dos autores.

Nas *Características Morais*, apresentadas no Quadro 4, os *Baby Boomers* esperam que um bom líder seja verdadeiro. Para a Geração X, um bom líder deve estar conectado ao contexto social, principalmente referente à responsabilidade social e ética perante a comunidade. A Geração X também destacou a importância da integridade do líder diante da lei e das regras, e da importância de separar aspectos profissionais dos pessoais para tomar decisões. Para a Geração Y, a responsabilidade social não integrou o protótipo de um bom líder. A atenção desta geração está mais voltada para o reconhecimento de erros e ajuste de objetivos no cotidiano do trabalho e na transparência e honestidade das relações.

Quadro 4 – Características Morais

Subcaracterísticas	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Senso de justiça	Verdadeiro	Justo em suas atitudes	Sabe reconhecer erros e ajustar os objetivos e rumos
Integridade		Integridade (lei) Coerente Transparente Leal	Transparente Honesto
Responsabilidade social		Servidor Responsável socialmente	
Referência ética		Ético	
Separação dos Aspectos Profissionais e Pessoais		Tem discernimento Separa o pessoal do profissional	

Fonte: Dos autores.

Referente às *Características Estratégicas*, como mostra o Quadro 5, para a Geração X, o líder deve ser flexível, com visão estratégica voltada para transformação social, tomando decisões de forma rápida. Para a Geração Y, o líder deve ser planejador, com visão de futuro a longo prazo, dando continuidade nos trabalhos feitos no tempo presente.

Quadro 5 – Características Estratégicas

Subcaracterísticas	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Visão estratégica e social	Tem visão estratégica	Faz cumprir a missão É flexível e trabalhar com metas exigíveis Tem visão de futuro Tem visão estratégica Tem visão de mundo para transformação social	Planejador Identifica situações futuras Pensa em dar continuidade no que é feito Sabe claramente de onde vem e para onde vai

			Pensa em seus atos a longo prazo
Tomada de Decisão		Toma decisões importantes Toma decisões com rapidez necessária	

Fonte: Dos autores.

Para as *Características Técnicas*, apresentadas no Quadro 6, é importante para os Baby Boomers que o líder tenha conhecimento técnico. Para a Geração X o líder deve trazer uma bagagem de vida, com experiências para compor os conhecimentos técnicos. Já a Geração Y salienta a importância do domínio de assuntos técnicos, e afirma que o líder deve ser resolutivo, saber distribuir as tarefas de acordo com as capacidades do grupo.

Quadro 6 – Características Técnicas

Subcaracterísticas	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Conhecimento	Conhecimento técnico	Conhecimento técnico e conceitual Tem experiência de vida e profissional	Conhecimento técnico Contribui para a resolução de problemas Domina o trabalho e distribui tarefas Tem conhecimento
Produtividade		Humano sem abrir mão da produtividade	

Fonte: Dos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao examinar os protótipos do bom líder nas diferentes coortes geracionais (MANNHEIM, 1993) da corporação dos bombeiros militares, a partir da Teoria da Liderança Implícita (STERNBERG, 2000; EPITROPAKI, MARTIN, 2004), pode-se perceber diferentes resultados para cada geração. Os achados mais relevantes em cada coorte geracional são apresentados, a seguir.

Os Baby Boomers valorizam as relações de amizade com os líderes, para os indivíduos dessa geração é importante que o líder seja amigo e cordial. Para os Baby Boomers, o líder é visto como alguém especial, com inúmeras virtudes que se destacam em meio a muitas pessoas, por isso, a demonstração de atenção e afeto aparece como um sinal de reconhecimento para cada indivíduo. A Geração X parece estar mais voltada ao cumprimento de normas e, para isso, deseja um líder que a oriente, adequadamente, na execução de tarefas. As relações de afeto não parecem tão fundamentais para a Geração X, que se mostra mais pragmática, se comparada à Geração dos Baby Boomers. A Geração Y está mais conectada à tecnologia, suas relações interpessoais presenciais se mostram mais frágeis e não tão necessárias para mediar decisões no ambiente organizacional, tal qual ocorre nas gerações anteriores. Junto com a maior proximidade da tecnologia, a Geração Y se mostra mais aberta para inovação e, para isso, prototipa o líder não apenas como um orientador, mas como um agente de mudanças, como alguém com olhar no futuro, capaz de fazer conexões com o cenário mundial.

Assim como diferentes gerações apresentam distintos protótipos de um líder, essas gerações configuram diferentes formas de relações entre os indivíduos nas rotinas de trabalho, levando a inúmeros resultados com relação à produtividade.

O grande desafio nas organizações talvez esteja em saber gerenciar diversas gerações em um mesmo ambiente de trabalho, respeitando suas particularidades e valorizando o que cada uma pode trazer como agregador. Quando se trata de uma instituição pública, na área da militar, ouvir o que cada geração tem a dizer sobre seus líderes torna-se ainda mais relevante, pois através do conhecimento dessa percepção de protótipos é possível que se desenvolvam militares mais satisfeitos com lideranças mais adequadas, levando a um maior fortalecimento de vínculos, melhorando a satisfação, a sua qualidade de vida, a qualidade do trabalho executado e os serviços prestados para a sociedade.

Diante disso, esse trabalho destaca a contribuição para estudos geracionais para a literatura da liderança implícita na gestão militar, a fim de aprimorar as formas de gestão partindo da visão do liderado.

A presente pesquisa se propôs identificar e analisar os protótipos do líder para diferentes coortes geracionais na corporação dos bombeiros militares, a partir da Teoria da Liderança Implícita. Porém cabe ressaltar que esta pesquisa foi feita com grupos focais analisado de forma transversal. Para que se chegue em resultados mais abrangentes, é necessário não apenas ampliar o número de organizações de segurança pública, como também um número maior de pesquisas com diversidade metodológica. Como trabalhos futuros sugere-se a utilização de métodos não apenas qualitativos, mas também quantitativos para, além de aprofundar o tema, possibilitar pesquisas com amostras maiores permitindo análises estatísticas aprofundadas e robustas.

Outra sugestão é a aplicação de pesquisas abordando diferentes visões teóricas sobre gerações. Para essa pesquisa foi usado o conceito de coorte geracional, porém é importante que existam pesquisa usando diferentes recortes, como o temporal, proposto Comte, ou Ortega e Gasset. Um recorte temporal talvez traga resultados diferentes de liderança implícita, dos mostrados nessa pesquisa.

Ao terminar esta pesquisa, os pesquisadores perceberam que, diante da escassez de literatura e da importância do tema para sociedade e para as organizações de segurança pública, existe muitas oportunidades de estudos futuros a fim de aprofundar o tema apresentado nesse artigo.

6 REFERÊNCIAS

- BĂLAN, Mădălina. Leaders in focus: generational differences from a personality-centric perspective. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, v. 14, n. 4, p. 372-385, 2019.
- BENSON, John; BROWN, Michelle. Generations at work: are there differences and do they matter?. **The international journal of human resource management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.
- BERTSCH, Andy.; SAEED, Mohammad.; ONDRAEK, James; ABDULLAH, ABM.; DAHL, Jordan; PIZZO, Josh; SCHESCHUK, Shain; MOORE, Wyatt.; YUNGREN, Danny. Variation in Preferred Leadership Styles Across Generations. **Journal of Leadership in Organizations** v. 4, n. 1, p. 1-16, 2022.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Reflecting on reflexive thematic analysis. **Qualitative research in sport, exercise and health**, v. 11, n. 4, p. 589-597, 2019.
- CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia. **São Paulo: M. Books**, 2007.

COLET, Daniela Siqueira. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. 2016. 103 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2016.

CULPIN, Vicki; MILLAR, Carla; PETERS, Kai. Multi-generational frames of reference: Managerial challenges of four social generations in the organisation. **Journal of managerial psychology**, v. 30, n. 1, 2015.

CVENKEL, Nicole; CVENKEL, Nicole. Multigenerational workforce and well-being in the twenty-first-century workplace. **Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health**, p. 191-224, 2020.

PAULA DAMO, Lílian; SILVA, Narbal. Felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais: uma revisão integrativa da literatura. **Conhecimento & Diversidade**, v. 13, n. 31, 2021.

EDEN, Dov; LEVIATAN, Uri. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 6, p. 736, 1975.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Sociedade e Estado**, v. 25, p. 185-204, 2010.

FOTI, Roseanne J.; LORD, Robert G. Prototypes and scripts: The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 39, n. 3, p. 318-340, 1987.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business Horizons**, v. 64, n. 4, p. 489-499, 2021.

GODOI, Christiane Kleinübing; CARGNIN, Fabíola Radaê Gewehr; UCHÔA, Antônio Giovanni Figliuolo. Manifestações inconscientes na relação líder-liderado: contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, p. 599-614, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: A ciência revolucionária das relações humanas**. Objetiva, 2019.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Autêntica Business, 2018.

HEIFETZ, Ronald A. Leadership without easy answers. **In Leadership Without Easy Answers**. Harvard University Press, 1998.

JANISSEK, Janice. A. Souza. Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão. **Tese de Doutorado**. Salvador, UFBA, 2007.

KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, Jan-Feb. 1955, 1955.

KENNEY, Robert A.; BLASCOVICH, Jim; SHAVER, Phillip R. Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 15, n. 4, p. 409-437, 1994.

KOHLBERG, Lawrence. Development of moral character and moral ideology. **Review of child development research**, v. 1, p. 383-431, 1964.

KUNZE, Florian; BOEHM, Stephan A.; BRUCH, Heike. Generational leadership—How to manage five different generations in the workforce. **From grey to silver: Managing the demographic change successfully**, p. 87-100, 2011.

LIND, Georg. O significado e medida da competência moral revisitada: um modelo do duplo aspecto da competência moral. **Psicologia: Reflexão e crítica**, v. 13, p. 399-416, 2000.

MANNHEIM, Karl; DE LA YNCERA, Ignacio Sánchez. El problema de las generaciones. **Reis**, n. 62, p. 193-242, 1993.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O behaviorismo na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, p. 97-113, 1970.

MUMFORD, Michael D. et al. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. **The leadership quarterly**, v. 11, n. 1, p. 11-35, 2000.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.

ORTIZ-PIMENTEL, Maximiano; MOLINA, Carlos; RONDA-PUPO, Guillermo Armando. Bibliometric assessment of papers on generations in management and business journals. **Scientometrics**, v. 125, n. 1, p. 445-469, 2020.

PEREIRA, Ricardo; ROSA, Kellyn Menezes; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Teoria da Liderança Implícita: uma revisão bibliométrica e mapeamento científico utilizando VOSviewer®. Semead 2021: **XXIV SEMEAD Seminários em Administração**, 2021.

SALAHUDDIN, Mecca M. et al. Generational differences impact on leadership style and organizational success. **Journal of Diversity Management (JDM)**, v. 5, n. 2, 2010.

SALVOSA, Helen C.; HECHANOVA, Maria Regina M. Generational differences and implicit leadership schemas in the Philippine workforce. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 42, n. 1, p. 47-60, 2021.

SHAMIR, Boas. 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**, v. 9, p. 39, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOLANO, Alejandro Castro; BACERRA, Luciana; PERUGUINI, Maria Laura Lupano, Prototipos de Liderazgo em Población Civil y Militar. **Interdisciplinaria**, v. 24, n. 1, p. 65-9, 2006.

SMALIUKIENE, Rasa; BEKESIENE, Svajone. Towards sustainable human resources: how generational differences impact subjective wellbeing in the military?. **Sustainability**, v. 12, n. 23, p. 10016, 2020.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.

STÂNCIULESCU, Robert; BELDIMAN, Elvira. The issue of leadership styles in the military organization. **Land Forces Academy Review**, v. 24, n. 1, p. 54-60, 2019.

STERNBERG, Robert J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd; PETUCCO, Cintia Frigo; GAMARRA, Lorena Tello; KUHLER, Carolina; TEIXEIRA, Rafael, ZANELA, Amarolinda. O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. **Diálogo**, n. 25, p. 25-37, 2014.

TOLBIZE, Anick. Generational differences in the workplace. **Research and training center on community living**, v. 5, n. 2, p. 1-21, 2008.

UNGARI, Diego Fernandes; GRILLO RODRIGUES, Ana Paula. A Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento dos Vínculos com a Organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, 2020.

WOLOR, Christian Wiradendi; NURKHIN, Ahmad; CITRIADIN, Yudin. Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. **Quality-Access to Success**, v. 22, n. 184, p. 105-110, 2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.