

LIDERANÇA DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de Caso na Universidade do Estado de Santa Catarina

VITÓRIA DOS SANTOS FRUTUOSO

LAÍS SILVEIRA SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

PAOLA AZEVEDO

MARIA CAROLINA GONZAGA NASCIMENTO

LIDERANÇA DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de Caso na Universidade do Estado de Santa Catarina

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua referente ao primeiro trimestre de 2023, realizada pelo IBGE, a população brasileira em idade produtiva, a partir de 14 anos, representava 81% da população, com destaque para três faixas etárias: 25 a 39 anos (29,3%), 40 a 59 anos (31,8%) e 60 anos ou mais (19%) (IBGE, 2023). Esses dados, associado à legislação que ampliou a idade de aposentadoria compulsória no serviço público para 75 anos, impactam diretamente a composição das equipes no setor público, aumentando a convivência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho e desafiando práticas de liderança.

Com a idade mínima para ingresso no setor público fixado em 18 anos e a idade máxima permitida em 75 anos, há uma diferença potencial de cinco décadas entre servidores, o que traz desafios e oportunidades para a gestão de equipes multigeracionais. Em um contexto em que inovação e adaptação são cruciais, a habilidade de liderar grupos multigeracionais emerge como um diferencial estratégico. Segundo Rodrigues, Cunha e Silva (2023), a diversidade geracional é marcada por diferenças nas atitudes, valores e comportamentos entre coortes geracionais, influenciadas por eventos econômicos, políticos e sociais significativos compartilhados. Essas diferenças impactam a percepção de liderança, com cada geração criando protótipos distintos de líderes baseados em suas vivências e prioridades.

Argumenta-se, aqui, que uma liderança eficaz deve considerar as características e expectativas de cada geração, promovendo um ambiente no qual todos possam ser ouvidos e valorizados. Essa abordagem é essencial para a eficácia da liderança, impactando diretamente o clima organizacional, a produtividade e a inovação nas equipes. Dentro desse contexto, este estudo tem como pergunta norteadora: Quais as práticas de liderança utilizadas por gestores públicos para liderar diferentes gerações?

Nesse sentido, o objetivo foi de compreender quais práticas de liderança os gestores públicos utilizam para lidar com a diversidade geracional nas equipes, aplicada especificamente na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Os resultados evidenciam a complexidade da gestão e da convivência de equipes multigeracionais, ressaltando os desafios enfrentados pelos gestores, mas também as lacunas nas práticas atuais de gestão de pessoas. Busca-se oferecer recomendações que contribuam para uma liderança mais eficaz e uma gestão mais estratégica de equipes multigeracionais no setor público.

2. ABORDAGENS DE LIDERANÇA

Liderança é o processo de influenciar e direcionar o comportamento de um indivíduo ou grupo para atingir objetivos (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Segundo Rossi, Scholz e Moresco (2021), é possível diferenciar gestão e liderança a partir de suas naturezas e funções. A liderança tem como base os aspectos como valores pessoais, comportamentos e relações estabelecidas entre líderes e liderados. Em contrapartida, a gestão configura-se como uma função formalmente definida dentro da estrutura hierárquica das organizações.

Traços específicos associados ao perfil de líder variam consideravelmente. Enquanto as teorias dos traços ajudam a identificar o perfil mais indicado para liderar, as abordagens comportamentais defendem que a liderança pode ser apreendida, sendo possível capacitar indivíduos para exercerem essa função (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Embora tanto a teoria dos traços quanto as teorias comportamentais contribuam para a identificação de líderes eficazes, elas não asseguram, por si só, o sucesso da liderança em todos os contextos. Assim, surgiram outras teorias que buscam compreender a liderança sob uma perspectiva contextual.

As chamadas teorias contingenciais passaram a defender que a eficácia da liderança depende da adequação entre o estilo do líder e as circunstâncias específicas em que ele atua. O modelo contingencial desenvolvido por Fiedler afirma que o sucesso de um grupo está relacionado à compatibilidade entre o estilo do líder ao interagir com seus subordinados e o nível de controle e influência proporcionado pela situação. Fiedler argumenta que o estilo de liderança é uma característica fixa do indivíduo, ou seja, se a situação demanda de um líder orientado para tarefas e as pessoas que ocupa a liderança é voltada para relacionamentos, será necessário adaptar o ambiente ou substituir o líder. Além disso, ele destaca que líderes orientados para tarefas tendem a apresentar melhor desempenho em situações de controle elevado ou reduzido, enquanto aqueles focados em relacionamentos têm melhor desempenho em cenários de controle moderado (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Outra abordagem contingencial é a teoria da liderança situacional, que se concentra no grau de prontidão dos subordinados. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), essa teoria defende que a eficácia da liderança depende da capacidade do líder de escolher o estilo apropriado conforme o nível de vontade e competência dos seguidores para realizar as tarefas.

Robbins, Judge e Sobral (2010) também discutem a teoria do caminho-meta, criada por Robert House, que se fundamenta em estudos sobre as dimensões de estrutura de iniciação e consideração, além de se basear na teoria motivacional. De acordo com essa teoria, o papel do líder é facilitar o alcance das metas pelos subordinados. O comportamento do líder pode variar entre diretivo, apoiador ou apresentar outro comportamento, conforme as circunstâncias.

Outra teoria contingencial destaca que a forma como o líder toma decisões é tão significativa quanto às decisões em si. O modelo de participação e liderança associa o estilo do líder ao grau de envolvimento dos liderados no processo decisório. Essa teoria defende que o nível de engajamento do líder deve ser compatível com a complexidade da tarefa, apresentando um conjunto de orientações para definir o quanto os subordinados devem participar das decisões em diferentes situações. Assim, o gestor deve avaliar variáveis contingenciais, tipos de problemas e estilos de liderança antes de optar pelo processo decisório (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A teoria de troca entre líder e liderado, conhecida também como teoria LMX (*Leader-Member Exchange*), sustenta que os líderes estabelecem vínculos diferenciados com determinados subordinados, formando, assim, um “grupo interno” composto por aqueles com os quais mantêm uma relação mais próxima. Os demais membros da equipe, que não compartilham desse mesmo nível de proximidade, passam a integrar o “grupo externo”. Os colaboradores do grupo interno tendem a receber maior atenção e confiança por parte do líder. Já os membros do grupo externo possuem uma relação mais distante com o gestor, baseada em formalidades, e contam com menos reconhecimento e recompensas (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A liderança carismática se caracteriza pela habilidade do líder em influenciar e motivar seus subordinados por meio de sua comunicação, ideias ou comportamentos. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), essa teoria sugere que os liderados enxergam seus líderes com figuras dotadas de habilidades extraordinárias ou até mesmo heroicas. A efetividade desse tipo de liderança tende a estar vinculada ao cenário em que é exercida. O carisma, nesse sentido, mostra-se particularmente adequado em contexto marcados por forte carga ideológica nas atividades desempenhadas ou em ambientes organizacionais permeados por incerteza e tensão.

No cenário voltado à produtividade e a adaptação às transformações, dois estilos de liderança se destacam, a transformacional e a transacional, que podem auxiliar o gestor em sua função de liderança. A literatura que busca entender o impacto dos diferentes estilos de liderança nos resultados organizacionais têm destacado a liderança transformacional como mais eficiente (Dias; Borges, 2015).

A liderança transacional concentra-se em reconhecer o desempenho dos servidores. Dessa forma, ao se dedicarem para cumprir suas responsabilidades, são atribuídas recompensas. Rossi, Scholz e Moresco (2021) expõem que, no modelo de liderança transacional, os líderes orientam

processos com o objetivo de atender tanto seus interesses particulares quanto dos seus liderados, utilizando sua capacidade de influência como ferramenta. Esse tipo de liderança caracteriza-se por uma atuação formada no papel de chefia, sem necessariamente exercer um comportamento de líder. Nesse contexto, o líder valoriza a obediência às normas e o cumprimento das metas previamente definidas, adotando um sistema em que as recompensas são distribuídas de forma proporcional ao desempenho individual de cada colaborador (Rossi; Scholz; Moresco, 2021).

De acordo com Bass (1985), a liderança transacional caracteriza-se por comportamento como: oferecer recompensas com base no desempenho, supervisão ativa e gestão passiva. A recompensa com base no desempenho envolve uma troca de incentivos entre líder e subordinado, onde recompensas são concedidas por bom desempenho, enquanto advertências e punições são aplicadas em caso de resultados insatisfatórios. O líder que utiliza a administração ativa atua como supervisores que identificam erros. Em contrapartida, na gestão passiva, apenas age quando as normas e procedimentos não são seguidas. Nesse tipo de liderança, os liderados não participam dos processos decisórios, cabendo a eles apenas o cumprimento das exigências previamente definidas por seus supervisores. Trata-se de uma abordagem focada exclusivamente nos resultados a serem alcançados, sem considerar a participação ativa dos subordinados nas tomadas de decisão (Rossi; Scholz; Moresco, 2021).

Os líderes transacionais costumam ser eficientes e mantêm a produtividade da organização. Esse estilo de liderança é mais frequente em organizações com estruturas rígidas, onde o foco está no cumprimento de metas previamente estabelecidas. Quando essas metas são alcançadas, o liderado recebe sua recompensa previamente combinada com o líder. A crítica a essa abordagem é que, ao atingir a meta, o liderado não se sente motivado a ir além das expectativas, já que a compensação acordada foi recebida. (Bass; Avolio, 1993)

Segundo Bowditch e Buono (2014), ao contrário dos líderes transacionais, os líderes transformacionais têm perspectivas distintas, são considerados visionários e inspiradores, envolvidos com ideais e objetivos bem definidos, com a capacidade de provocar emoções nos seus seguidores. Esses líderes têm a habilidade de articular e transmitir uma visão das metas principais de uma organização, além de possuírem um carisma que alavanca e motiva as pessoas para alcançarem objetivos mais amplos. Desta maneira, percebe-se que os líderes transformacionais se mostram mais atentos em criar um impacto emocional positivo em seus subordinados.

Esse tipo de liderança caracteriza-se por uma ênfase maior na descentralização, os gestores demonstram mais propensão em assumir riscos e os sistemas de recompensa são associados a resultados de longo prazo, tudo para facilitar o envolvimento dos colaboradores. Os líderes transformacionais tendem a apresentar maior eficácia, pois estimulam a criatividade e incentivam seus liderados a adotarem comportamentos inovadores. Seguidores de líderes transformacionais demonstram maior tendência a buscar metas mais desafiadoras, alinham-se com mais facilidade aos objetivos organizacionais e tendem a perceber esses objetivos como pessoalmente importantes (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Os líderes transformacionais demonstram sensibilidade aos valores e às necessidades emocionais dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional onde está inserido. Além disso, são capazes de identificar conexões entre distintas vertentes da cultura organizacional, reconhecer possíveis rupturas nos padrões de trabalho e interpretar esses sinais como oportunidades para promover mudanças (Brillo; Boonstra, 2018).

Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire*, que se caracteriza pela pouca interferência do líder nas decisões do grupo, permitindo que os colaboradores tenham liberdade para tomar as decisões. Esse tipo de líder prefere manter-se o máximo possível afastado de seus liderados, ofertando pouca ou nenhuma orientação (Neto et al. 2010). Robbins, Judge e Sobral (2010) caracterizam o estilo *laissez-faire* como passivo, no qual o líder adota uma postura de indiferença

em relação aos seus subordinados, delegando a eles a autoridade e evitando envolvimento direto nas decisões.

As teorias apresentadas até aqui mostraram os tipos de liderança e sua eficácia, mas elas não abordam claramente sobre o papel da ética e da confiança. Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam líderes autênticos como pessoas que sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem de acordo com seus valores e crenças. A teoria da liderança autêntica usa como fundamento a ética e a confiança. Por ser uma teoria recente, ainda há poucas pesquisas sobre esse tipo de liderança. No entanto, é uma maneira promissora de pensar na ética e na confiança em liderança, pois foca nos aspectos morais de ser um líder.

3. LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A liderança no setor público enfrenta desafios particulares que a diferenciam do setor privado. Um dos principais entraves está na dificuldade de avaliar o desempenho dos líderes, em função da elevada rotatividade desses profissionais, motivada por limites temporais dos cargos e constantes mudanças administrativas e políticas. Além disso, a estabilidade funcional da maioria dos subordinados intensifica essa complexidade, criando um contraste entre a segurança dos servidores e a vulnerabilidade dos líderes (Oliveira; Sant'Anna, Vaz, 2010). A rotatividade, neste contexto, refere-se à substituição ou movimentação de profissionais em cargos de liderança, o que compromete a continuidade das estratégias e práticas de gestão.

Essa instabilidade compromete a implementação de avaliações de desempenho eficazes, especialmente quando se considera a necessidade de constância e acompanhamento contínuo para mensurar resultados e promover melhorias. A segurança no cargo por parte dos subordinados pode gerar resistência a mudanças ou menor abertura a novos estilos de liderança, dificultando a gestão de equipes. Contudo, a atuação dos líderes públicos é amplamente limitada pelas legislações e regulamentações, o que reduz sua discricionariedade – ou seja, a liberdade para tomar decisões em situações em que não há normas específicas. Hooijberg e Choi (2001, apud Oliveira; Sant'Anna; Vaz, 2010) apontam que, em razão desse controle normativo rigoroso, o nível de autonomia e abrangência das atividades dos gestores públicos pode ser bastante reduzido.

Um estudo comparativo entre instituições públicas e privadas realizado por Hooijberg e Choi (2001, apud Oliveira, Sant'Anna; Vaz, 2010) investigou a relação entre comportamentos de liderança e eficácia. Os resultados mostraram que os gestores públicos associam a eficácia mais aos estilos de liderança voltados ao monitoramento e à facilitação do que à liderança focada exclusivamente em tarefas. Ou seja, estilos que promovem orientação e apoio às equipes são percebidos como, mas eficazes no contexto público. Dias e Borges (2015) também analisaram estilos de liderança entre ocupantes de cargos de direção e chefia em estruturas básicas e intermediárias, órgãos e entidades de administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. A pesquisa revelou que os participantes não percebiam grandes diferenças entre os estilos transformacional e transacional – foi identificada como mais presente entre os líderes.

Além disso, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) apontam que, no setor público, a autoridade dos líderes geralmente está atrelada ao cargo formal ocupado. Apesar disso, os servidores reconhecem a importância das lideranças informais, especialmente em contextos em que a comunicação e a articulação interpessoal são fundamentais para a resolução de conflitos e alcance dos resultados. Assim, espera-se que os gestores públicos saibam lidar com a multiplicidade de interesses, dando sentido às ações organizacionais e conduzindo suas equipes com propósito. Contudo, as equipes do setor público tendem a ser mais dependentes de seus líderes (Oliveira; Sant'Anna; Vaz, 2010). Essa dependência, aliada à dificuldade de aplicar estratégias de motivação – considerando a estabilidade e a rigidez dos planos de carreira e remuneração – reforça a necessidade de competências específicas para liderar no contexto público.

Embora a literatura aponte o estilo de liderança transformacional como mais eficaz para engajar e motivar equipes, o estudo de Dias e Borges (2015) indica que, na prática, o estilo transacional ainda exerce maior influência sobre o desempenho no setor público. Isso reforça que modo de atuação e influência dos líderes no setor público possui características específicas, que exigem adaptações e abordagens diferenciadas.

4. LIDERANÇA E DIFERENTES GERAÇÕES

O termo geração é definido como um grupo de pessoas nascidas e vividas na mesma época. Esse conceito abrange pessoas que foram ou ainda são influenciadas por contextos sociais e econômicos semelhantes. Contudo, o ano de nascimento, por si só, não é suficiente para definir uma geração. De forma mais abrangente, as gerações podem ser caracterizadas por elementos como faixa etária, contexto geográfico e eventos marcantes vivenciados ao longo da vida (Grubb, 2010). Os pesquisadores do Pew Research Center (2015) destacam que diversos fatores podem influenciar a definição de gerações, entre eles os dados demográficos, atitudes predominantes, os eventos históricos, a cultura popular e o consenso estabelecido entre pesquisadores da área.

Atualmente, as principais gerações conhecidas e que serão foco de discussão nesta pesquisa são: a geração Baby Boomer, composta por nascidos entre os anos de 1946 e 1964; a geração X, que abrange os nascidos entre 1981 e o início da década de 1980; a geração Y corresponde àqueles que nasceram entre 1981 e 1997; enquanto a geração Z inclui indivíduos nascidos a partir de 1998.

Os Baby Boomers são caracterizados pelo seu alto grau de comprometimento com o trabalho, sendo motivados pelo desejo de conquistar posições de destaque e reconhecimento. Para eles, semanas de trabalho extensas são extremamente valorizadas e se orgulham de suas realizações no âmbito profissional (Veloso; Silva; Dutra, 2012). Segundo Santos et al. (2021), no contexto profissional, essa geração foi formada em um ambiente corporativo, em que a liderança era associada ao controle, com ênfase nos resultados e comprometimento com a missão organizacional, além de valorizar status decorrentes de ascensão na carreira. Dessa forma, demonstra uma orientação voltada à estabilidade no emprego, priorizando o desenvolvimento profissional. Além disso, apresenta apreço pela hierarquia, o que pode representar um entrave à adoção de novas práticas de flexibilidade no trabalho.

A geração X, conforme Santos et al. (2021), valoriza a estabilidade financeira como meio de concretizar objetivos pessoais, uma vez que a carreira ainda ocupa a posição central em suas escolhas e é percebida como um caminho para alcançar o sucesso profissional. Segundo Oliveira (2009, apud Morais, 2016) no ambiente profissional, essa geração tende a buscar espaços de trabalho mais informais e com estruturas hierárquicas menos rígidas, embora reconheça a relevância de regras bem definidas no contexto organizacional. Apresenta um comportamento mais autônomo e empreendedor, com foco voltado para obtenção de resultados. Essa geração é composta, em sua maioria, por profissionais de elevado nível, que se encontram motivados pelas oportunidades de carreira como meio de preservar seu poder socioeconômico, embora seja frequentemente percebido como individualista (Morais, 2016).

A geração Y desenvolveu-se em um ambiente permeado pela tecnologia, utilizando-a como instrumento para aprimorar seu desempenho profissional. Conforme observa Oliveira (2009, apud Morais 2016), essa geração não vivenciou grandes mudanças sociais, tendo vivido em um cenário marcado pela democracia, liberdade política e crescimento econômico. Conhecida como a geração orientada pelos resultados, emergiu durante um período de significativos avanços tecnológicos. Seus integrantes foram criados em meio à era da informação, o que os tornou mais individualistas, firmes em suas convicções e com tendência a valorizar aspectos pessoais em detrimento de questões profissionais. Diferentemente das gerações anteriores, os profissionais da geração Y apresentam uma perspectiva distinta em relação às expectativas no ambiente de

trabalho, procuram continuamente por novos desafios. Além disso, esses indivíduos valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

A geração Z, composta por indivíduos em início de carreira, ainda está sendo estudada no contexto do mercado de trabalho, por ser mais recente. De acordo com Lauer (2011, apud Santos et al. 2011), essa geração apresenta tendências emergentes de total integração com a tecnologia. Seus membros vivem em um ritmo fragmentado, realizando múltiplas atividades simultaneamente. Essa característica pode representar uma vantagem para o mercado de trabalho, ao proporcionar colaboradores capazes de desempenhar diversas tarefas ao mesmo tempo. Contudo, tal comportamento pode resultar uma dispersão e menor concentração em uma única função. Segundo Santos et al. (2011), os integrantes dessa geração esperam ingressar no mercado de trabalho em um ambiente semelhante ao seu universo cotidiano, caracterizado por ser conectado, aberto ao diálogo, ágil e globalizado.

Embora apresentem algumas semelhanças, os indivíduos das gerações Baby Boomer, X, Y e Z possuem características, linguagens e comportamentos distintos que influenciam diretamente as dinâmicas de trabalho. Grubb (2018) enfatiza que, para uma gestão eficaz, é fundamental compreendê-las. As experiências e atitudes geracionais afetam não apenas a forma como os indivíduos desempenham suas atividades, mas também a maneira como ele se relaciona com os demais. Dessa forma, qualquer gestor de um ambiente multigeracional deve priorizar o entendimento dessas particularidades para promover um ambiente mais harmonioso e produtivo. Compreendendo as características de cada geração, torna-se viável reconhecer seus valores, motivações e metas profissionais, permitindo avaliar se os colaboradores desempenham atividades que favorecem sua máxima contribuição para a organização. A diversidade geracional configura um ambiente repleto de oportunidades, ao mesmo tempo que representa desafios. Enquanto algumas gerações valorizam um emprego que proporciona não apenas segurança, mas também propósito, outras mantêm perspectivas mais tradicionais.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa apresenta natureza exploratória e descritiva, a partir de uma abordagem mista, com predominância qualitativa, buscando oferecer uma compreensão mais aprofundada do fenômeno analisado. O delineamento adotado é o estudo de caso, com foco na realidade organizacional da UDESC, permitindo uma análise contextualizada e detalhada das dinâmicas de liderança em equipes multigeracionais.

A seleção dos participantes ocorreu por meio de amostragem não probabilística do tipo intencional, com base em critérios de conveniência. A amostra foi composta por servidores da UDESC que exercem funções de liderança ou que atuam como liderados, abrangendo os cargos de Técnico Universitário de Desenvolvimento, Técnico Universitário de Suporte, Técnico de Execução e Docente efetivo.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, disponibilizado na plataforma Google Forms, com perguntas fechadas de resposta obrigatória e perguntas abertas de resposta opcional. A estrutura do questionário foi dividida em três seções. A primeira parte visava coletar dados gerais dos respondentes, como idade (classificada conforme gerações), tempo de serviço, cargo e ocupação de função de chefia. A segunda foi direcionada aos participantes com cargos de liderança, buscando entender sua visão sobre as gerações em sua equipe e sobre seu próprio estilo de liderança. A terceira seção destinou-se aos colaboradores que não exercem função de chefia, com o intuito de captar sua percepção em relação ao perfil de liderança de seus gestores e à convivência intergeracional.

O questionário esteve disponível entre os dias 5 e 23 de maio de 2025. Sua divulgação ocorreu tanto por via eletrônica, através de envio por e-mail institucional pela Coordenadoria de Recursos Humanos, quanto de forma presencial em alguns centros da universidade, com

distribuição de panfletos convidando os servidores a participarem da pesquisa. Ao todo, 59 servidores responderam o instrumento, compondo a amostra analisada neste estudo, dos quais 32 ocupavam função de chefia e 27 não exerciam função de chefia.

Para análise dos dados, foi construída uma matriz, composta por três dimensões: abordagens de liderança, liderança no setor público e diversidade geracional. Cada dimensão está subdividida em categorias e elementos que orientam a análise.

Quadro 1 – Matriz de Análise

Dimensões	Categorias	Elementos
Abordagens de Liderança	Transacional	Ênfase em recompensas, metas e tarefas; Exigências de obediência; Aplicação de sanções; Controle rigoroso; Supervisão constante; Baixa participação dos subordinados nas decisões.
	Transformacional	Estímulo intelectual; Confiança; Reconhecimento individual; Inspiração e motivação; Apoio aos colaboradores; Foco em objetivos coletivos.
Liderança no Setor Público	Especificidades da liderança	Alta rotatividade; Burocracia; Estabilidade dos servidores; Instabilidade política; Restrições legais.
	Barreiras e desafios	Limitações legais e institucionais; Dificuldades de engajamento; Baixa autonomia; Avaliação de desempenho; Necessidade de capacitação.
Diversidade Geracional	Baby Boomers	Comprometimento com o trabalho; Valorização das relações profissionais; Liderança mais controladora; Foco na estabilidade; Ascensão na carreira.
	Geração X	Valorização de estabilidade financeira; Foco na carreira; Autonomia; Busca por resultados; Preferência por ambientes de trabalho menos rígidos.
	Geração Y	Afinidade com a tecnologia; Valorização da realização pessoal; Realizar multitarefas; Busca por sentido no trabalho; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
	Geração Z	Alto nível de domínio da tecnologia; Capacidade de realizar multitarefas; Aberto ao diálogo; Interesse em desenvolvimento contínuo.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

6.1 A UDESC COMO CAMPO DE ESTUDO E O PERFIL DOS RESPONDENTES

A UDESC é uma instituição pública de ensino superior com ampla diversidade organizacional, senso multicampi e composta por um corpo técnico e docente heterogêneo, tanto em termos geracionais quanto funcionais. Criada em 1965, é vinculada ao Governo do Estado de Santa Catarina, com presença em diferentes regiões do estado, oferecendo cursos de graduação, mestrado e doutorado em diversas áreas do conhecimento. Sua composição funcional reflete características típicas do setor público brasileiro, com estabilidade, regras de progressão por tempo e mérito e estrutura hierárquica.

Adicionalmente, dados institucionais indicam que a universidade é composta, em sua maioria, por um corpo técnico e docente com mais de uma década de atuação na instituição, o que evidencia vínculos duradouros com o serviço público. Essa característica é reforçada pela estabilidade funcional prevista no regime jurídico dos servidores públicos e pelo modelo de concursos esporádicos para ingresso na carreira, limitando a renovação contínua do quadro de servidores e favorecendo a permanência de profissionais das gerações X e Y.

A amostra foi composta por 59 participantes classificados em quatro grupos geracionais, conforme as definições de Grubb (2018) e Pew Research Center (2015). A maioria dos respondentes pertence à Geração Y, que corresponde a 52,5% da amostra, seguida pela Geração X, com 37,3%. As demais gerações, Baby Boomers e Geração Z, somaram apenas 10,2% dos participantes. Essas informações estão alinhadas com o perfil demográfico dos servidores

públicos brasileiro, que é majoritariamente composto por servidores na faixa etária entre 31 a 60 anos, conforme indicam dados do IBGE (2023) e o Painel Estatístico de Pessoal (PEP, 2024). Essa predominância das gerações X e Y também é evidenciada no relatório de perfil extraído do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH) da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP) do Governo do Estado de Santa Catarina, o qual indica que a maior parte dos profissionais técnicos e docentes da universidade se encontra nessa mesma faixa etária.

A baixa presença de servidores mais jovens pode ser explicada tanto pelo envelhecimento da forma de trabalho quanto pelas características do serviço público, como a estabilidade e a progressão de carreira, que favorece a permanência prolongada dos profissionais. No caso específico da UDESC, observa-se que a realização de concursos públicos tem ocorrido de maneira esporádica ao longo dos anos, o que dificulta a renovação contínua do quadro de pessoal.

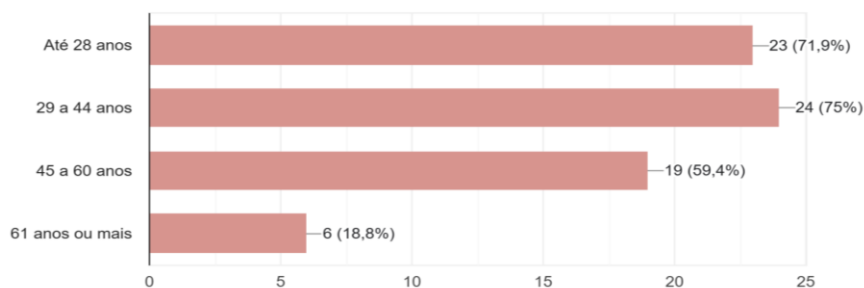
A longa permanência no serviço público também é evidenciada pelos dados: 69,5% dos servidores atuam na instituição há mais de 10 anos, outros 15,3% possuem entre 6 a 10 anos de vínculo. Esses números correspondem com a estrutura de carreira, que prevê mecanismos de progressão baseados no tempo de serviço e no desempenho, tanto para técnicos quanto docentes.

Quanto às funções exercidas, a distribuição foi: Técnicos Universitários de Desenvolvimento (40,7%), Técnicos de Suporte (20,8%), Docentes Efetivos (18,6%), Técnicos de Execução (10,2%) e servidores cedidos de outra instituição (1,7%). Dentre os respondentes, 54% ocupam posição de chefia, enquanto 46% não atuam como gestores.

6.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE LIDERANÇA E DIVERSIDADE GERACIONAL

A partir dos resultados, percebe-se que a maioria dos líderes reconhece a existência de diversidade geracional em suas equipes (96,9%), ainda que nem todos relatem a presença simultânea de todas as gerações. As mais mencionadas foram X, Y e Z, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Faixas Etárias Presentes nas Equipes



Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

Dando sequência, os participantes foram convidados a marcar, em uma lista de opções, características geracionais dos membros de sua equipe. Em relação à faixa etária de até 28 anos, os comportamentos mais frequentes atribuídos foram a adoção e domínio de novas tecnologias, a busca por respostas e resultados rápidos, valorização da autonomia e da liberdade no trabalho e o questionamento de ideias. Tais percepções reforçam traços já identificados na literatura sobre as gerações mais jovens, especialmente a Geração Z, que costuma ser caracterizada por alta conectividade, agilidade e preferência por ambientes mais horizontais.

Já no grupo entre 29 e 44 anos, observou-se uma combinação de comportamentos que remetem tanto à flexibilidade quanto à manutenção de valores mais tradicionais. Os respondentes destacam que os profissionais dessa faixa valorizam costumes, hierarquia e estabilidade, além de apresentarem uma postura questionadora frente às ideias. Foram igualmente percebidas a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e carreira, a valorização da autonomia e a priorização do

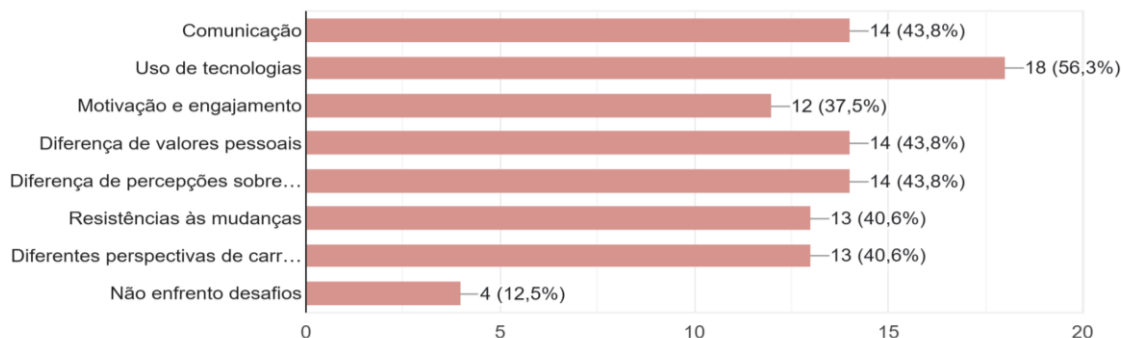
crescimento profissional. Essa heterogeneidade de atributos revela a transição de valores observadas na Geração Y, que vivencia o avanço tecnológico ao mesmo tempo em que mantém laços com estruturas organizacionais mais convencionais.

Na faixa etária dos 45 a 60 anos correspondente à Geração X, as respostas revelam um domínio da valorização dos costumes organizacionais, da hierarquia e da estabilidade, além da disposição para o trabalho em equipe e da busca por conciliar carreira e vida pessoal. Esses profissionais também foram percebidos como mais propensos a valorizar a autonomia no ambiente de trabalho, o que sugere certa flexibilidade e experiência ao longo dos anos.

Por fim, a faixa etária de 61 anos ou mais, correspondente à Geração Baby Boomers, foi aquela que apresentou a maior incidência da opção “não se aplica”, indicando que muitos respondentes não possuíam convivência direta com profissionais dessa idade em suas equipes. Nos casos em que essa geração estava presente, os traços mais observados foram a valorização de costumes, estabilidade e hierarquia, bem como a priorização de vivências práticas em detrimento de bens materiais ou cargos. Também foi citada, ainda que com menor frequência, a valorização e de liberdade no ambiente de trabalho, sugerindo que os profissionais mais experientes, quando ainda ativos, tendem a adotar uma postura mais independente e orientada pela experiência acumulada.

Em relação à convivência entre gerações, 78,1% dos líderes a avaliam como “positiva” ou “muito positiva”, enquanto 12,5% a consideram conflituosa e 9,4% “neutra”. Esses dados indicam que a diversidade etária não é, necessariamente, fonte de conflito, desde que a liderança saiba geri-la com sensibilidade – como preconiza a abordagem transformacional (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Ainda assim, os gestores destacam desafios importantes, como a diferença na utilização de tecnologia (56,3%), dificuldade de comunicação (43,8%), divergências de valores pessoais (43,8%) e percepção distintas sobre o papel do trabalho (43,8%). O Gráfico 2 apresenta os principais desafios identificados no trabalho com equipes de diferentes faixas etárias.

Gráfico 2 - Desafios ao Trabalhar com Diferentes Idades



Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

Esses obstáculos, ainda que não dominantes, revelam tensões que exigem habilidades interpessoais e estratégicas específicas de liderança. Esses dados estão alinhados com os achados de Bass e Avolio (2004), que sugerem que estilos de liderança sensíveis às características individuais – como a transformacional – tendem a reduzir conflitos e promover engajamento.

Os dados também mostram que 50% dos líderes percebem diferenças de comportamento e expectativas entre as gerações “ocasionalmente” e 37,5% “frequentemente”, o que reforça a necessidade de práticas de liderança ajustadas à diversidade. Quanto ao impacto da diversidade geracional na produtividade das equipes, 46,9% dos gestores relatam efeitos positivos e 37,5% os consideram moderadamente positivos.

Entre os relatos qualitativos, destacam-se percepções de complementaridade entre gerações, como a combinação de agilidade e inovação dos mais jovens com a experiência dos mais antigos, conforme relato na fala do Líder P1: “*Há complementação de habilidades em uma*

equipe de diferentes gerações.” e na fala do Líder P2: “...a diversidade de gerações soma positivamente, uma vez que cada geração pode contribuir com diferentes habilidades...os mais jovens contribuem achando soluções práticas com o uso da tecnologia; já os mais antigos contribuem com experiências...”.

Em contrapartida, foram mencionadas dificuldades relacionadas à motivação, engajamento e valores divergentes, relatadas na fala do Líder P3: “...diversas formas de engajamento que são necessárias para motivar uma equipe tão diversa.” e na fala do Líder P4: “conflitos de percepção e valor do que é importante para cada geração.”. Essas respostas refletem os desafios e as oportunidades discutidos na literatura.

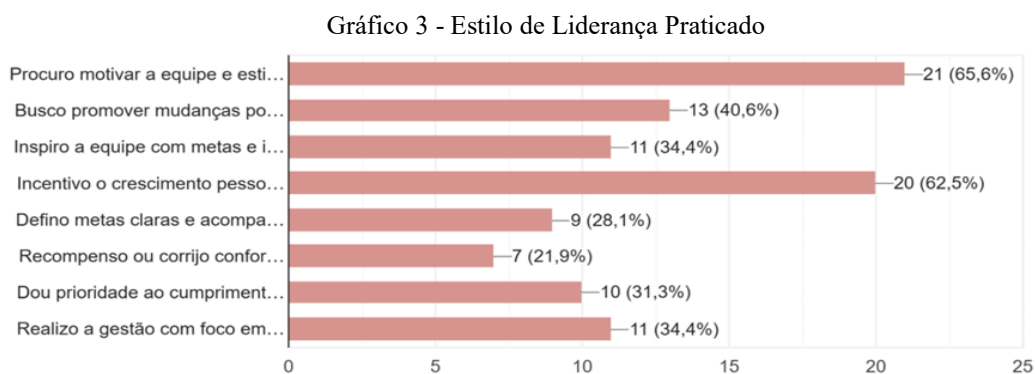
No que se refere à ocorrência de conflitos intergeracionais, 46,9% dos líderes relataram que tais situações ocorrem “ocasionalmente”, 34,4% “raramente”, 15,6% “nunca” e apenas 3,1% “frequentemente”. Isso indica que, embora presentes, os conflitos não são recorrentes, sendo sua manifestação majoritariamente sutil. Essa percepção coincide com estudos como o de Grubb (2018), que apontam que o simples fato de haver diversidade geracional não implica, necessariamente, em conflitos.

Os principais tipos de conflitos relatados referem-se a estilos de trabalho (56,3%), choques de valores (43,8%) e resistência ao uso de novas tecnologias (34,4%). Também foram citadas questões como dificuldades no cumprimento de prazos, comentários depreciativos e baixa colaboração entre membros da equipe. Esses dados reforçam que os conflitos não são necessariamente explícitos, mas podem emergir em comportamentos sutis e rotinas de trabalho, exigindo sensibilidade por parte dos líderes.

Em termos de causas percebidas, destacam-se as diferenças de valores e expectativas (64,3%), o ritmo de trabalho (57,1%), valores pessoais (46,4%) e estilos de comunicação (39,3%). Esses resultados estão alinhados com a literatura sobre comportamento organizacional, que destaca a influência de fatores culturais, históricos e individuais na forma como diferentes gerações se relacionam com o trabalho (Grubb, 2018; Rocha de Oliveira, 2012).

As consequências mais frequentes dos conflitos identificados pelos líderes foram a redução do engajamento e o desalinhamento de metas (37,9%), além do aumento da rotatividade (31%), o que reforça a importância de estratégias de liderança que promovam a conexão e a confiança mútua nas equipes. Como destacam Robbins, Judge e Sobral (2010), líderes eficazes são capazes de identificar conflitos em suas fases iniciais, intervindo de forma construtiva para evitar impactos negativos no desempenho coletivo.

Os líderes selecionaram, entre diferentes descrições de comportamentos, aquelas que mais representavam seu estilo de liderança. As opções apresentadas foram elaboradas com base nas definições de liderança transformacional e transacional. O Gráfico 3 demonstra o estilo de liderança percebido pelos líderes.



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

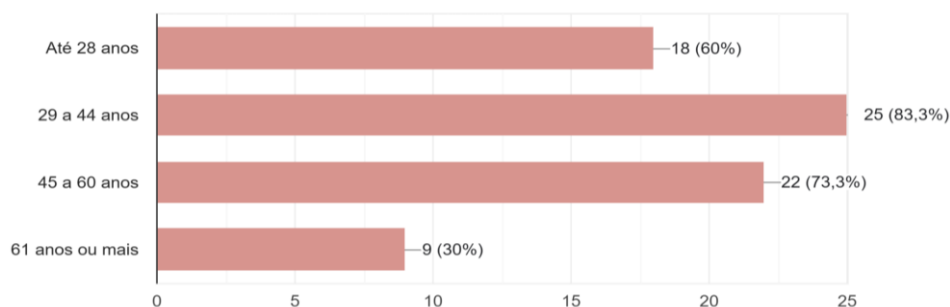
Os resultados apontam que os gestores demonstraram maior afinidade com a abordagem transformacional. Comportamentos como o estímulo à criatividade (64,56%), a promoção de mudanças alinhadas aos objetivos organizacionais (40,6%) e o incentivo ao desenvolvimento contínuo (62,5%) foram mais destacados. Embora elementos da liderança transacional também estejam presentes – como a definição de metas claras (28,1%) e a recompensa por desempenho (21,9%) –, a predominância de práticas transformacionais sugere um estilo mais voltado à valorização das pessoas e à inspiração coletiva, o que se alinha às contribuições de Bass (1985) e Bowditch e Buono (2014). Esses dados indicam que muitos líderes na UDESC praticam uma liderança mista, combinando elementos de ambos os estilos, o que está em conformidade com o entendimento de Robbins, Judge e Sobral (2010), de acordo com esse perspectiva a liderança transformacional se desenvolve sobre a base da transacional, potencializando seus efeitos.

Duas perguntas abertas foram aplicadas para identificar, qualitativamente, como os líderes costumam agir diante de conflitos e o que acreditam que poderia ser feito para minimizá-los. As respostas complementam a percepção sobre o estilo de liderança, indicando estratégias como escuta ativa, reuniões de alinhamento, diálogo franco e capacitações como principais formas de gestão de conflitos. Tais estratégias são ilustradas nas seguintes falas dos participantes: Líder P5: “...costumo dialogar a respeito do que esteja impactando negativamente o trabalho...”; Líder P6: “...diálogo, o alinhamento de expectativas e as definições claras das atribuições de cada pessoa da equipe...”; Líder P7: “Cursos e capacitações de integração e trabalho...”; e Líder P8: “...formação interna, reuniões de planejamento, avaliação e cursos...”. Tais práticas evidenciam uma liderança sensível e relacional, características do estilo transformacional, centrada na valorização dos liderados.

6.3 PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADA PELOS GESTORES E A DIVERSIDADE GERACIONAL

A terceira seção do questionário foi destinada aos servidores que não exercem função de liderança, com o objetivo de compreender como percebem o estilo de liderança adotado por seus gestores e os desafios da convivência entre diferentes gerações. Inicialmente, a percepção sobre a composição etária da equipe também indica predominância das gerações X, Y e Z. O Gráfico 4 ilustra a composição etária da equipe, destacando a distribuição dos membros por faixa etária.

Gráfico 4 - Faixas Etárias Presentes na Equipe



Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

Assim como foi realizado com os gestores, os servidores liderados também foram questionados sobre as características que percebem com mais frequência nos membros de suas equipes, considerando as diferentes faixas etárias. No grupo de até 28 anos, composto pela Geração Z, os liderados atribuíram a eles comportamentos como adoção e domínio de novas tecnologias, busca por respostas rápidas e valorização da autonomia no trabalho. Também aparecem menções a questionamento de ideias, à realização de múltiplas tarefas e à preferência por ambientes colaborativos.

Já entre os profissionais de 29 a 44 anos, Geração Y, houve uma percepção rica e diversificada. As respostas mais frequentes indicam um equilíbrio entre comportamentos tradicionais e contemporâneos. Foram atribuídas a esse grupo características como valorização de costumes, hierarquia e estabilidade, mas também a busca por conciliar vida pessoal e profissional, a valorização da autonomia e liberdade no trabalho, e a adoção e domínio de tecnologias. A Geração Y também se caracteriza por questionar ideias e, ao mesmo tempo, manter um forte compromisso com o trabalho e a realização de suas metas profissionais.

Quanto aos membros da Geração X, representados pela faixa etária 45 a 60 anos, os liderados também apontam como principais características a valorização dos costumes organizacionais e da estabilidade, uma ênfase em conciliar carreira e vida pessoal. Além disso, foram atribuídos comportamentos como o trabalho em equipe, questionam ideias, realizam múltiplas tarefas simultaneamente e focam no crescimento profissional. Ainda que o tradicionalismo seja mais acentuado nesse grupo, é importante observar que os liderados também reconhecem nesses servidores uma capacidade de adaptação e colaboração.

Na Geração Baby Boomers, faixa de 61 anos ou mais, a maioria dos respondentes indicou “não se aplica”, revelando uma presença reduzida desses profissionais nas equipes. Nos contextos em que havia representantes dessa geração, destacam-se comportamentos como a valorização da hierarquia, das experiências práticas, do trabalho em equipe e da autonomia no desempenho das funções. Essas percepções refletem as análises de autores como Grubb (2018) e Santos et al. (2021), que destacam como as experiências históricas moldam valores e comportamentos no ambiente de trabalho.

A convivência intergeracional foi avaliada como “muito positiva” por 36,7% dos servidores, enquanto 30% consideraram “positiva”, demonstrando uma tendência ao reconhecimento de benefícios da diversidade geracional. Por outro lado, 13,3% apontam a convivência como “conflituosa” e 3,3% como “muito conflituosa”, sinalizando que, embora exista potencial colaboração, ainda há desafios importantes a serem enfrentados. Esses achados encontram com a literatura, que aponta tanto oportunidades quanto tensões nas interações entre gerações (Morais, 2016; e Grubb, 2018).

Entre os principais desafios enfrentados, destacam-se o uso da tecnologia (56,7%), motivação e engajamento (50%), e diferenças na percepção sobre o trabalho (50%). Comunicação (43,3%), divergências de valores (36,7%) e resistência a mudanças (30%) também foram apontados. A maioria dos participantes (43,3%) relatou perceber diferenças comportamentais entre gerações com frequência, enquanto 40% afirmaram notar essas diferenças ocasionalmente.

Quanto ao impacto da diversidade etária na produtividade, 50% avaliaram como “positivo” e 30% como “moderadamente positivo”, reforçando a ideia de que, quando bem gerida, a diversidade pode contribuir para a inovação e desempenho. Entre as respostas abertas, surgiram relatos que destacam os benefícios da pluralidade de ideais, como ilustra a fala: Liderado P1: “*Diversidade de perspectivas, experiências e repertórios entre gerações contribui para diversificar os métodos e enriquecer debates*”. Por outro lado, também foram mencionadas dificuldades como trazem as seguintes falas: Liderado P2: “*As pessoas de menos idade não têm muito compromisso,... assim como as que são mais velhas que não querem mudanças*”; e Liderado P3: “*os mais jovens são impulsivos, acham que sabem tudo,... e não valorizam muito a experiência dos mais velhos...os mais velhos têm resistência a mudanças e tecnologia*”, refletindo os contrastes geracionais descritos por Brillo e Boonstra (2018).

Conflitos entre gerações foram relatados como “ocasionais” por 40% dos respondentes, “raros” por 30% e “inexistentes” por 20%. Apenas 10% indicaram que ocorrem com frequência. As formas de manifestação desses conflitos incluem diferenças nos estilos de trabalho (56,3%), resistência a novas tecnologias e choques de valores (ambas com 40%). Ainda assim, 23,3% afirmam não perceber conflitos, indicando que em algumas equipes há maior harmonia ou estratégias eficazes de mediação.

As causas atribuídas aos conflitos reforçam os desafios de liderança multigeracional: diferenças de valores e expectativas (56,7%), divergências no uso de tecnologias e estilos de comunicação (46,7% cada), além do ritmo de trabalho (40%). Perspectivas de carreira (26,7%) e estilos de liderança (23,3%) também foram mencionados, indicando que atuação dos gestores é parte relevante do processo de mediação. Sobre os impactos desses conflitos, 43,3% destacam a perda de engajamento e 33,3% mencionaram o desalinhamento de metas como principais consequências. Outros efeitos relatados incluem a falta de confiança (26,7%), isolamento de colegas (23,3%) e aumento de rotatividade (13,3%). Contudo 26,7% dos participantes disseram não perceber efeitos relevantes, sugerindo que, em alguns casos, as tensões não se desdobram em prejuízos diretos ao desempenho.

A avaliação do estilo de liderança dos gestores revelou uma combinação entre traços transformacionais e transacionais. Os comportamentos mais identificados foram o incentivo ao desenvolvimento contínuo (63,3%) e a motivação e estímulo à criatividade (43,3%) — características da liderança transformacional. Já a valorização de regras (40%), recompensas por desempenho (36,7%) e foco em metas (33,3%) foram apontadas como elementos do estilo transacional. Conforme Bass e Avolio (2004), essas abordagens podem coexistir e se complementar, sendo a transformacional associada a maior engajamento e desempenho, especialmente em contexto que demanda inovação, como o setor público.

Sobre a compreensão dos gestores em relação às necessidades de diferentes gerações, 56,7% dos participantes (que não ocupam função de gestão afirmam) que há sensibilidade por parte da liderança, enquanto 36,7% disseram que essa compreensão ocorre apenas parcialmente e 6,7% negaram tal percepção. Entre os relatos destacam-se as falas: Liderado P7: *“A chefia não acredita em diferenças geracionais.”*; Liderado P8: *“Falta de perfil de gestor.”*; e Liderado P9: *“Sem nenhuma preocupação com a equipe...só toca pra frente com a barriga.”*, o que reforça a necessidade de capacitação específica para os gestores da organização. Quando a mediação de conflitos, os respondentes relataram tanto estratégias positivas, como o uso do diálogo, empatia e colaboração, como exibem as falas: Liderado P10: *“...acredito que as atuais lideranças sabem ouvir todas as partes...”*; e Liderado P11: *“...percebi neutralidade e a busca em entender as partes, procurando desenvolver a colaboração e empatia”*. A literatura destaca que líderes transformacionais tendem a ser mais eficazes na mediação de conflitos ao promoverem um ambiente de escuta, confiança e respeito (Brillo; Boonstra, 2018).

As sugestões para aprimorar a atuação da liderança incluem a realização de capacitação contínuas, especialmente voltadas à gestão de pessoas, além de maior alinhamento entre perfil profissional e ocupação de cargos de chefia. A valorização da escuta ativa e adoção de estratégias conforme o perfil geracional também foram destacadas.

6.4 EM BUSCA DE UMA SÍNTESE: COMPARATIVO ENTRE PERCEPÇÕES DE LÍDER E LIDERADO SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA E DIVERSIDADE GERACIONAL

Esta seção propõe uma análise comparativa entre as percepções de líderes e liderados, com o propósito de compreender de que maneira os gestores da universidade enfrentam os desafios impostos pela diversidade geracional nas equipes. Além disso, busca-se avaliar como as práticas de liderança são percebidas pelos líderes e membros das equipes, considerando as diferentes perspectivas geracionais.

Ambos os grupos, gestores (96,9%) e liderados (93,3%), reconhecem que suas equipes são compostas por pessoas de diferentes gerações, principalmente nas faixas de 29 a 60 anos. A presença simultânea de membros da Geração X, Y e, em menor quantidade, Baby Boomers e Geração Z, cria um cenário organizacional que exige postura de liderança sensível à pluralidade de valores, experiências e expectativas.

Quando questionados sobre a convivência entre essas diferentes gerações, a maioria dos gestores a classificou como positiva (40,6%) ou muito positiva (37,5%). No entanto, entre os liderados, apenas 30% consideraram a convivência positiva e 36,7% muito positiva, enquanto 16,7% mantiveram uma posição neutra. Esses dados já sugerem que, embora os gestores percebem um ambiente harmônico, os liderados vivenciam com mais intensidade os desafios de convivência intergeracional.

Esses desafios foram destacados de forma distinta por cada grupo. Os gestores apontaram como principais dificuldades: o uso de tecnologias (56,3%), a comunicação (43,8%) e a diferença de valores pessoais (43,8%). Já os liderados enfatizaram a motivação e o engajamento (50%), a diferença de percepção sobre trabalho (50%) e também a comunicação (43,3%). Esses dados indicam que, para os gestores, os desafios são percebidos de maneira mais operacional e técnica, enquanto os liderados apontam obstáculos de natureza comportamental e relacional.

Em relação às práticas de liderança adotadas para liderar com essa diversidade, 65,6% dos gestores afirmaram buscar motivar suas equipes, e 62,5% declararam incentivar o crescimento profissional dos membros – atitudes características do estilo de liderança transformacional. Outros 40,6% mencionaram a promoção de mudanças e inovação, e 34,4% destacaram a inspiração por meio de metas e visão de futuro. Tais práticas indicam uma tentativa de alinhar interesses individuais e organizacionais por meio de inspiração, valorização individual e estímulo à criatividade, o que está diretamente relacionado ao estilo transformacional.

Contudo, a percepção dos liderados revela uma recepção mais heterogênea dessas práticas. Embora muitos reconheçam a motivação e o apoio ao desenvolvimento, também há evidências de práticas associadas à liderança transacional – como a ênfase no cumprimento de metas (33,3%) e na correção de comportamentos (36,7%). Isso sugere uma possível lacuna entre a liderança pretendida pelos gestores e a liderança percebida pelas equipes, revelando que as intenções transformacionais nem sempre se traduzem, na prática, em experiências claras e consistentes para os liderados.

Outro ponto é a forma como os conflitos geracionais são gerenciados. Entre os gestores, 46,9% afirmam que os conflitos ocorrem ocasionalmente, enquanto 34,4% os consideram raros. Por outro lado, os liderados expressam maior percepção de conflitos: 40% relatam ocorrência ocasional, e 10% indicam frequentemente. Isso reforça que os liderados percebem, com mais frequência, as tensões geracionais, enquanto os gestores tendem a subestimar esses episódios.

As manifestações mais citadas pelos líderes foram as diferenças no estilo de trabalho (56,3%) e os choques de valores ou perspectivas (43,8%). As causas apontadas incluem diferenças de valores pessoais (64,3%) e ritmo de trabalho (57,1%). Esses dados evidenciam que os gestores precisam desenvolver estratégias específicas para lidar com a pluralidade de expectativas que cada geração traz, sobretudo no que refere-se ao reconhecimento profissional, à comunicação e a forma de trabalho.

Sobre os impactos dos conflitos geracionais, 37,9% dos gestores identificaram perda de engajamento e 37,9% falta de alinhamento de objetivos como consequência frequente. Entre os liderados, os mesmos aspectos foram mencionados 43,3% identificando perda de engajamento e 33,3% apontando aumento da rotatividade como consequência dos conflitos.

Por fim, os dados revelam que os gestores da UDESC demonstram disposição em adotar práticas associadas à liderança transformacional, reconhecendo parcialmente os desafios da diversidade geracional. No entanto, os liderados apontam que essas práticas nem sempre são percebidas de forma clara e efetiva, revelando uma necessidade de aprimoramento na comunicação e no alinhamento de expectativas.

Nesse sentido, é oportuno retomar a análise de Dias e Borges (2015), segundo a qual, embora a literatura aponte a liderança transformacional como mais eficaz para engajar e motivar equipes, o estilo transacional ainda exerce maior influência sobre o desempenho no setor público. Os achados deste estudo corroboram parcialmente essa conclusão: apesar da intenção declarada

por parte dos gestores em adotar práticas inspiradoras e participativas, os liderados indicam com frequência elementos transacionais na atuação dos líderes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender quais práticas de liderança são utilizadas por gestores públicos para lidar com a diversidade geracional em suas equipes, com foco na Universidade do Estado de Santa Catarina. A partir da análise de respostas de servidores, buscou-se identificar os estilos de liderança predominantes, especialmente em contextos que envolvem múltiplas gerações no ambiente de trabalho. Os dados revelam que a maioria dos gestores tendem a se identificar com estilo de liderança transformacional, caracterizando por comportamentos de motivação, inspiração e estímulo ao desenvolvimento dos liderados. Esse resultado pode sugerir um esforço dos gestores para alinhar os objetivos institucionais com os interesses individuais dos servidores, promovendo ambiente organizacional mais engajado.

Contudo, a análise também evidenciou uma discrepância entre a liderança percebida pelos gestores e aquela vivenciada pelos liderados, que apresentam uma visão mais crítica e heterogênea, identificando tanto traços transformacionais quanto da liderança transacional. Essa divergência aponta que a intenção dos gestores nem sempre se traduz em experiências concretas para a equipe, o que pode comprometer a eficácia da liderança em contextos organizacionais.

Conclui-se, portanto, que liderar equipes compostas por diferentes gerações exige mais do que domínio técnico ou institucional: requer empatia, escuta ativa e a adoção de práticas que reconheçam a diversidade geracional como um recurso estratégico. A construção de ambientes públicos mais inclusivos, inovadores e colaborativos depende da formação de lideranças sensíveis a essas diferenças e capazes de transformá-las em potencial coletivo.

Algumas limitações devem ser destacadas. No campo teórico, a escassez de estudos nacionais sobre liderança intergeracional no setor público exigiu o uso de referências adaptadas e uma leitura cuidadosa para não transpor conceitos de maneira inapropriada. No campo empírico, a amostragem de 59 respondentes representa uma fração limitada da realidade da UDESC. Soma-se a isso o risco de viés nas respostas, dada a sensibilidade do tema e a posição dos participantes na estrutura organizacional.

Apesar das limitações, a pesquisa contribuiu para o campo da Administração Pública ao enfatizar a relevância da diversidade geracional no setor público e ao fomentar o debate sobre os desafios e oportunidades da liderança em equipes multigeracionais. A compreensão mais aprofundada dessas dinâmicas é essencial para o aprimoramento da gestão pública, especialmente em contexto de transição demográfica e mudanças organizacionais.

Recomenda-se que futuras pesquisas abordem a temática em diferentes órgãos e esferas da administração pública, inclusive com estudos comparativos entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Também é pertinente investigar o papel da formação e da capacitação em liderança como estratégias para aprimorar a gestão de equipes diversas, considerando a pluralidade de valores, expectativas e comportamento entre as gerações.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, J. S. **Avaliação no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. **E-book**. pág.9.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n. 1, Spring 1993.
- BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trad. Luiz Henrique Baptista Machado e revisão Antonio Eugenio Valverde Mariane Passos. 6. ed. São Paulo, LTC, 2014.

BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e Cultura Organizacional para Inovação**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019.

Defining the Generations | Joint Center for Housing Studies. Disponível em:

<<https://www.jchs.harvard.edu/blog/defining-the-generations>>. Acesso em: 24 maio 2025.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. E. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, p. 200–221, abr. 2015.

Em 2022, expectativa de vida era de 75,5 anos | Agência de Notícias. Agência de Notícias - IBGE. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/38455-em-2022-expectativa-de-vida-era-de-75-5-anos>>. Acesso em: 31 out. 2024.

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

IBGE. **Indicadores IBGE Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro Trimestre de 2023**. Disponível em:

<https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2023/pnadc_202301_trimestre_caderno.pdf>.

IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1994.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, 31 ago. 2016.

NETO, A. C. et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, p. 35–49, 26 abr. 2012.

OLIVEIRA, F. B. D.; SANT'ANNA, A. D. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, dez. 2010.

Painel Estatístico de Pessoal — Portal do Servidor. Disponível em:

<<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-estatistico-de-pessoal>>. Acesso em: 31 out. 2024

PEP. Ministério da Economia. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal/pep>>. Acesso em: 31 out. 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551–558, set. 2012.

RODRIGUES, A. P. G.; CUNHA, C. J. C. A.; SILVA, S. Liderança Implícita: O protótipo do líder militar para diferentes gerações. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 19, n. 1, p. 168–189, 2025.

ROSSI, J. de C.; SCHOLZ, R. H.; MORESCO, M. C. *et al.* **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

SANTOS, C. F. dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. In: Anais do XVI Seminários em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2011.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. DA; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197–208, dez. 2012.