

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações, inovação e
colaboração**

**ESTILOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO NA EFICIÊNCIA E NA INTEGRAÇÃO DE
EQUIPES MULTI GERACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES**

004.001.980-29

**Florianópolis
2025**

1 - INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A liderança é um tema amplamente debatido no campo da administração, sendo reconhecida como um elemento central para o sucesso das organizações. A atuação dos líderes reflete nas ideias, na inovação, na comunicação, na satisfação e na confiança das equipes, sendo o seu papel fundamental na criação de ambientes propícios para o alto desempenho dessas equipes (OLIVEIRA, 2024).

Ainda que existam inúmeras definições sobre o termo "liderança", Maxwell (2008) o define como "a capacidade de influenciar pessoas para alcançarem objetivos comuns", visto como um processo dinâmico e até mesmo de gerenciamento emocional. Esse significado traduz a complexidade do reflexo das ações do líder e, ademais, a importância de compreender as pessoas para o exercício de liderar.

O conceito de liderança é visto como um fenômeno amplo e complexo, pois está diretamente relacionado às transformações externas no que se refere a economia, a sociedade e a tecnologia ao redor do mundo (BRITO DA SILVA *et. al.*, 2024). Se adicionado este fator ao ambiente interno das organizações igualmente complexo com equipes formadas por diferentes gerações, entendemos que é fundamental identificar o estilo de liderança mais eficaz para melhorar o desempenho dessas equipes (OLIVEIRA, 2024).

Os estilos de liderança são padrões comportamentais que possuem um impacto fundamental na eficiência organizacional (CARVALHO *et. al.*, 2024). Dependendo do estilo aplicado, o resultado altera, portanto diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança, devendo ser ajustados às circunstâncias e aos aspectos emocionais dos liderados (GOLEMAN, 2015). Um bom líder é capaz de aplicar em cada um dos membros da equipe o uso de um estilo próprio de liderança para maximizar o potencial de cada um, sendo que o trabalho em equipe é o que cria o sucesso da organização (MAXWELL, 2007).

Embora seja possível encontrar no mercado de trabalho até cinco gerações, as que dominam o mercado atual são *baby boomer*, geração X e geração Y (LOPES *et. al.*, 2023). Sendo geração a posição e a atuação do indivíduo em seu grupo de idade ou socialização no

tempo (MOTTA, 2010), as chamadas equipes multigeracionais são caracterizadas pela convivência de profissionais de faixas etárias variadas, cujas experiências foram moldadas por diferentes contextos históricos, sociais e tecnológicos.

Uma pesquisa realizada no Rio Grande do Sul, Brasil, mostrou que a diversidade das equipes e a subjetividade humana na sua complexidade exige do líder conhecimento sobre si mesmo, sobre o ambiente e sobre as pessoas inseridas, pois as diferentes características e expectativas de cada um aparecem como desafios na gestão (SIQUEIRA Jr., 2014).

As organizações de saúde no Brasil, especialmente os hospitais, têm sido cada vez mais vistos como empresas pela complexidade do seu serviço e pelo potencial de adoecimento de seus trabalhadores. Weber *et al.* (2010) explica que as lideranças nessas organizações, por características relacionadas a sua função e a responsabilidade por entrega de metas, devem não apenas administrar de forma eficiente, como também estimular e liderar sua equipe de trabalho para mobilização frente às novas demandas.

Conforme mencionado, liderar é complexo e os estilos de liderança geram diferentes impactos nas organizações de forma geral, bem como na área da saúde. Considerando que as organizações de saúde hoje possuem três ou até mais gerações trabalhando em um mesmo ambiente e por um objetivo estratégico em comum, a complexidade aumenta na busca por resultados homogêneos e na condução harmoniosa das equipes.

Com o objetivo de entender se o modo de gestão dos líderes impacta diretamente nos resultados de equipes multi geracionais, a pesquisa terá como questão norteadora a pergunta: “como os diferentes estilos de liderança impactam na eficiência e na integração de equipes compostas por diferentes gerações nas organizações hospitalares?”.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar como as práticas de liderança podem promover a eficiência e a integração em equipes compostas por diferentes gerações em uma organização hospitalar. Como objetivos específicos têm-se: identificar as gerações existentes que compõem as equipes no local de estudo, identificar os desafios enfrentados pelos líderes na gestão dessas equipes multigeracionais, mapear os estilos de liderança utilizados no local de

estudo e analisar a percepção de colaboradores de diferentes gerações sobre os estilos de liderança utilizados.

2 - JUSTIFICATIVA

A liderança por si só desempenha um papel fundamental nas organizações. No contexto da área da saúde, onde o ambiente exige coordenação, integração e comunicação eficiente entre os diversos setores, a atuação dos líderes é ainda mais crítica para garantir a integração e a harmonia.

A organização sugerida como foco deste estudo é um hospital de alta complexidade localizado em uma cidade turística. Para além da complexidade de uma organização hospitalar, o fato de estar assim localizada, reflete um perfil de colaboradores composto por diferentes gerações, de diferentes lugares do país, com alta rotatividade devido à demanda de empregos.

Neste contexto, a pesquisa justifica-se pela aplicação dos resultados que podem beneficiar diretamente o hospital ao potencializar a atuação dos líderes em ambientes complexos, minimizar conflitos geracionais e otimizar a colaboração entre os profissionais, consequentemente fortalecendo a média liderança para os resultados estratégicos, retendo colaboradores e aprimorando a qualidade do atendimento prestado.

Além disso, considerando que o estudo será aplicado de forma prática, o mesmo poderá oferecer resultados relevantes sobre como a diversidade etária pode ser utilizada como um ponto estratégico de forma positiva, promovendo inovação e aprendizado coletivo.

Para a sociedade, ao contribuir para o fortalecimento da gestão hospitalar, a pesquisa consequentemente poderá impactar de forma positiva na experiência dos pacientes e no acesso a serviços de saúde mais eficientes.

A escolha deste tema está diretamente relacionada à atuação profissional da autora como líder e gestora há mais de cinco anos na área da saúde, bem como ao seu interesse em desenvolver competências no campo da gestão de pessoas. Compreender como liderar equipes compostas por diferentes gerações pode representar um diferencial estratégico em sua carreira profissional.

Ao aprofundar-se neste estudo, a autora pretende não apenas contribuir para o avanço acadêmico na área de liderança e comportamento humano, mas também aprimorar suas

habilidades de gestão em contextos multigeracionais, contribuindo para a transformação de organizações em espaços de inovação, aprendizado e alto desempenho.

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica se dará em duas partes: liderança e estilos de liderança; gerações e equipes multigeracionais na gestão em saúde.

Liderança e Estilos de Liderança

De forma geral, define-se a liderança como um processo de influência do líder em relação aos seus liderados, direcionando-os a um objetivo comum. Portanto, a relação entre o líder e a equipe é definida como um processo grupal, interativo e construído em um contexto social específico, com foco em promover transformações nos seus liderados para que os resultados sejam atingidos. A liderança é, dessa forma, um processo dinâmico que envolve interação contínua e adaptação às circunstâncias (PALACIOS, 2023; YUKL, 2013).

Segundo Yukl (2013), a liderança eficaz é aquela que se adapta ao contexto da organização e às necessidades da equipe, reforçando o entendimento de que o líder não deve apenas comandar, mas também criar um ambiente no qual a equipe sinta-se motivada e engajada. A abordagem contemporânea de liderança, conforme defendida por Bass e Riggio (2006), destaca que um líder eficaz é capaz de transcender a gestão rotineira, utilizando sua visão e habilidades de comunicação para criar uma cultura organizacional motivadora.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram delimitadas as lideranças transformacional e transacional, sendo os estilos predominantes quando pesquisados, demonstrando maior influência dentre as teorias contemporâneas de liderança (CRUZ et. al., 2015; BASS; RIGGIO, 2006). Essas teorias emergiram no contexto das novas abordagens sobre liderança, que começaram a se destacar após o século XX ao se afastarem das teorias tradicionais, destacando a importância das emoções e dos valores, além de reconhecerem o papel fundamental do líder em atribuir significado ao trabalho de sua equipe (BARBOSA et. al., 2017).

Burns (1978) foi um dos primeiros a fornecer uma definição explícita de liderança, propondo que o processo de liderança ocorra de uma das duas maneiras: transacional ou

transformacional. A liderança transformacional motiva os liderados a superar suas expectativas, focando no desenvolvimento de novos líderes e no alcance de objetivos coletivos.

A teoria de Burns (1978) é a base de muitos modelos contemporâneos, os quais descrevem a liderança transformacional como capaz de gerar mudanças significativas e duradouras no comportamento dos seguidores. No contexto da liderança transformacional, comportamentos como a influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada se destacam como essenciais para criar um ambiente de alta performance (CRUZ et. al., 2015; BASS, 1997).

O líder transformacional age como um modelo, proporcionando um forte senso de propósito através da influência idealizada, inspirando seus seguidores a se engajarem com os objetivos da organização. A motivação inspiradora, por sua vez, oferece significado e desafios, ressaltando a importância de alcançar as metas estabelecidas. O estímulo intelectual desafia os liderados a pensar de maneira inovadora e a questionar soluções convencionais, enquanto a consideração individualizada assegura que o líder invista tempo no desenvolvimento pessoal de cada membro, promovendo seu crescimento e aprendizado contínuo.

Essas práticas estão fortemente associadas à criação de um ambiente de confiança, autonomia e inovação, como enfatizado por Heifetz e Laurie (2001), que destacam a importância do líder em enfrentar desafios adaptativos, os quais exigem soluções criativas e a cooperação de toda a equipe.

Já o estilo de liderança transacional é baseado em uma troca de esforços por recompensas, com foco em estabelecer metas e monitorar resultados. Esse estilo inclui comportamentos como recompensa contingente, onde tarefas são designadas em troca de um desempenho satisfatório, ou gerenciamento por exceção. Este último, pode ser ativo, quando o líder corrige erros à medida que ocorrem, ou passivo, quando age apenas após os erros já terem acontecido (BARBOSA et. al., 2017). Como observa Yukl (2013), a liderança transacional se mostra eficaz em contextos mais estruturados, em que a prioridade é atingir metas bem definidas por meio de recompensas e punições.

Em alguns casos, o líder transacional pode adotar o estilo *laissez-faire*, evitando tomar qualquer ação ou decisão. Esse estilo é mais aplicado em ambientes voltados para a gestão da rotina diária, sem foco direto no crescimento a longo prazo da organização, e está intimamente

relacionado à autoridade burocrática (OLIVEIRA et. al., 2015; YUKL, 2013). Oliveira et al. (2015) ressaltam que a liderança *laissez-faire* pode ser vista como uma forma de abdicação de responsabilidade, onde o líder se distancia de sua função de direcionamento e suporte à equipe, o que pode gerar ineficiência e frustração nos membros da organização.

Gerações e Equipes Multigeracionais na Gestão em Saúde

Quando falado sobre a eficiência de organizações hospitalares, a gestão hospitalar no século XXI é marcada por sua complexidade, que se mantém um desafio universal devido a questões como regulação, financiamento e o uso de tecnologias disponíveis. Além disso, a gestão de recursos humanos exige conhecimentos específicos para lidar com a crescente demanda por serviços de saúde. Ademais, a falta ou a ineficiência de mecanismos de avaliação de desempenho e os conflitos interpessoais nas organizações de saúde, tornam o cenário ainda mais desafiador para a gestão hospitalar (FARIAS; ARAUJO, 2017; DÜLL; DRYER, 2021).

Segundo Düll e Dryer (2021), a gestão de equipes em saúde é um processo crítico, que exige habilidades de liderança específicas, como a capacidade de integrar diferentes perfis geracionais e garantir uma comunicação eficiente entre os membros da equipe, a fim de proporcionar uma entrega de qualidade no serviço de saúde.

Uma geração pode ser entendida como um grupo de pessoas que compartilham o mesmo período de nascimento e, conseqüentemente, viveram eventos sociais significativos durante etapas cruciais de seu desenvolvimento. Para compreender as diferenças entre gerações, é preciso analisar como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, elementos que são moldados pela época em que cresceram. As gerações podem ser vistas como um fenômeno social, sendo produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão de mundo de seus membros (COMAZZETO et. al., 2016; GUO; GONG, 2021).

Cada uma delas traz consigo princípios, comportamentos e formas de encarar a vida e o trabalho de maneira distinta, o que pode gerar tanto desafios quanto oportunidades para as organizações. A geração *Baby Boomer*, por exemplo, desenvolveu uma forte crença na estabilidade e na lealdade organizacional, o que impacta diretamente suas expectativas e formas de liderança (GUO; GONG, 2021).

A Geração Z, a mais nova a ingressar no mercado de trabalho, é reconhecida como nativa digital, sendo completamente imersa em um universo de tecnologias, com uma comunicação predominantemente via redes sociais. Eles são conhecidos pela capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente e processar informações rapidamente, resultado da exposição constante a diversos estímulos desde a infância (FLACH et. al., 2022; MAYO; TAYLOR, 2019). De acordo com Flach et al. (2022), a Geração Z valoriza a flexibilidade e a inclusão nas organizações, buscando ambientes que favoreçam a diversidade de pensamento e a inovação.

A Geração Y, por sua vez, surgiu em um período de desenvolvimento tecnológico e reestruturação econômica. Esta geração é mais imediatista e ansiosa por resultados rápidos, dado o contexto de mudanças constantes durante sua formação. O acesso à tecnologia e à globalização a torna uma geração única, com uma visão de mundo mais conectada e multicultural (FLACH et. al., 2022; WEST; FARR, 1990). A análise de West e Farr (1990) enfatiza a importância de compreender as necessidades desta geração no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas, como a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que se tornou uma prioridade.

Por outro lado, a Geração X, descendente dos *Baby Boomers*, enfrentou um período de instabilidade e transformações tecnológicas significativas. Essa geração é mais pragmática, flexível e focada em resultados, com um desejo por autonomia e liberdade no trabalho (FLACH et. al., 2022). Segundo Mayo e Taylor (2019), a Geração X é frequentemente caracterizada por seu foco em resultados e sua capacidade de se adaptar a mudanças rápidas, características essenciais para a sobrevivência organizacional em tempos de incerteza.

Com o avanço do conceito de gerações, passou-se a refletir sobre como essas diferenças influenciam o contexto organizacional. As gerações convivendo no mercado de trabalho apresentam não apenas variações de idade, mas também de comportamentos, valores e visões de mundo. Essas diferenças impactam as competências organizacionais, como liderança, comprometimento e relacionamento interpessoal.

Segundo especialistas, a convivência intergeracional exige inovação, criatividade e flexibilidade nas práticas de Gestão de Pessoas, desafiando os líderes a adotarem abordagens eficazes para gerenciar a diversidade de gerações no ambiente de trabalho (COMAZZETO et. al., 2016; CHUNG, 2016). Chung (2016) destaca que as organizações devem criar ambientes

inclusivos e oferecer oportunidades de desenvolvimento que atendam às necessidades específicas de cada geração para maximizar o desempenho organizacional.

4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa será um estudo qualitativo de caráter exploratório descritivo. Um estudo exploratório descritivo possui a característica de observar, classificar e descrever fenômenos (DURAN *et. al.* , 2011). De acordo com Cordeiro *et. al.* (2023), este tipo de estudo explora um problema fornecendo informações para uma investigação mais precisa, ou ainda, informações adicionais sobre o tema pesquisado.

Segundo Mineiro *et. al.* (2022) a pesquisa qualitativa é uma abordagem de investigação que considera a conexão do sujeito com o mundo e suas relações, não desconsiderando a subjetividade dos participantes do estudo nem do pesquisador. Ainda segundo Mineiro *et. al.* (2022) na abordagem qualitativa não há interferências entre pesquisador e pesquisado e sua postura é de neutralidade, possuindo como metodologia um raciocínio dedutivo com teste de hipóteses e manipulação de variáveis.

A pesquisa será realizada com foco no setor da saúde, especificamente em uma organização hospitalar. O local da pesquisa será um hospital de médio porte e de alta complexidade, localizado em Florianópolis (Santa Catarina, Brasil). Este hospital é acreditado pela *Qmentum International*, possui 127 leitos e 512 colaboradores. A população alvo a ser envolvida na pesquisa será constituída por médias lideranças dos setores assistenciais (cargos de gerente, supervisor e líder) e uma amostra de colaboradores dos setores assistenciais de diferentes gerações (*baby boomer*, X, Y e Z), considerando a idade de cada pessoa.

Para a coleta de dados serão realizados questionários com líderes hospitalares e com colaboradores de diferentes gerações, a fim de identificar os desafios enfrentados na liderança de equipes multigeracionais, mapear os estilos de liderança predominantes e identificar a percepção do impacto de cada um dos estilos adotados nas equipes. Para isso será elaborado um instrumento que norteará a autora na coleta de dados. Posteriormente os dados serão organizados em planilha do *Google Drive*.

Os dados coletados serão organizados em planilhas no *Google Drive* e serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo desenvolvida por Laurence Bardin, buscando

identificar padrões e categorias que contribuam para a compreensão da relação entre liderança e o desempenho de equipes multi geracionais na organização hospitalar.

O estudo será encaminhado primeiramente para aprovação do hospital onde ocorrerá a coleta de dados e posteriormente ao pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade do Estado de Santa Catarina. Será garantido o anonimato dos participantes e a não utilização dos questionários para outros fins que não os constantes deste projeto, via aplicação de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para cada participante.

Para revisão de literatura, utilizou-se a busca dos temas liderança, estilos de liderança, equipes multigeracionais e organizações de saúde, através dos quais foram definidos os procedimentos metodológicos.

5 - VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO

A implementação dos resultados desta pesquisa poderá gerar contribuições relevantes para a gestão do hospital em questão, especialmente no que diz respeito ao fortalecimento das práticas de liderança em equipes compostas por diferentes gerações. Considerando que a liderança exerce um impacto direto na comunicação, na colaboração e no desempenho das equipes, espera-se que os achados deste estudo sirvam como base para aprimorar a atuação dos líderes e, conseqüentemente, melhorar a eficiência organizacional.

Os resultados obtidos poderão ser aplicados de diferentes formas dentro da organização. Primeiramente, poderão subsidiar a criação de programas de capacitação voltados para o desenvolvimento de líderes, com foco na adaptação dos estilos de liderança às especificidades das equipes multigeracionais. A partir da identificação dos desafios enfrentados pelos gestores, será possível elaborar estratégias direcionadas à melhoria da integração entre os profissionais, promovendo uma cultura organizacional mais colaborativa e alinhada às novas demandas do setor da saúde.

Além disso, as informações geradas por esta pesquisa poderão embasar ajustes em políticas institucionais, permitindo que a organização desenvolva diretrizes mais eficazes para a gestão de pessoas, minimizando conflitos geracionais e potencializando as forças individuais e coletivas. Uma liderança mais ajustada às necessidades das equipes pode gerar impactos positivos não apenas no clima organizacional, mas também no planejamento estratégico e na

qualidade dos serviços prestados, uma vez que colaboradores mais motivados e integrados tendem a atuar de forma mais eficiente e engajada.

Assim, ao compreender como os diferentes estilos de liderança influenciam a eficiência e a integração em um hospital de alta complexidade, esta pesquisa poderá contribuir para uma gestão mais estratégica, humana e adaptável, garantindo que as equipes trabalhem de forma mais harmoniosa e produtiva.

6 - CRONOGRAMA

Atividades	2025	2026		2027	
	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Contato com o orientador	x				
Refinamento do projeto	x	x			
Qualificação			x		
Revisão do projeto e submissão ao comitê de ética e pesquisa			x		
Coleta dos dados			x	x	
Análise dos dados			x	x	
Resultados e discussão			x	x	
Defesa da dissertação					x
Publicação					x

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, B. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

BRITO DA SILVA, G.; CHAVE PAZ, H.; VICENTE DA SILVA, A. M. **O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations**. Revista Visão: Gestão Organizacional,

Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v13i1.3408>.

CARVALHO, Yasmim Reis de; ARAÚJO IDETA, Anderson Yudi; COSTA, Maria Emilia Melo da. **Estilo de liderança no ambiente organizacional**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 10, n. 05, mai. 2024. ISSN 2675-3375. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i5.13549>.

DURAN, ECM; TOLEDO, VP. **Análise da produção do conhecimento em processo de enfermagem: estudo exploratório-descritivo**. Rev Gaúcha Enferm., Porto Alegre (RS), v. 32, n. 2, p. 234-240, jun. 2011.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin; VASCONCELLOS, Sílvia José Lemos; PERRONE, Cláudia Maria; GONÇALVES, Julia. **A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações**. Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>.

FLACH, R.; PINHEIRO, S. M. F.; DILL, O. M.; KLUNK, A. **Mercado de Trabalho Multigeracional: Um estudo sobre as Especificidades e Percepções das Gerações**. Revista Conexão, n. 10, 2022. ISSN 2357-9196.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança [recurso eletrônico]: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução de Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. Recurso digital. Tradução de: What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters. Formato: EPUB. Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions.

MAXWELL, John C. **Você nasceu para liderar: o maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você**. Tradução de Emerson Justino. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, John C. **Líder 360º: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa.** Tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. Tradução de: The 360° Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization.

MINEIRO, Márcia; ALVES DA SILVA, Mara A.; FERREIRA, Lúcia Gracia. **Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas.** Revista Momento – Diálogos em Educação, E-ISSN 2316-3100, v. 31, n. 03, p. 201-218, set./dez., 2022. DOI: <https://doi.org/10.14295/momento.v31i03.14538>.

MOTTA, A. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre envelhecimento.** Sociedade e Estado, v. 25, n. 2, Brasília, maio/agosto, 2010.

OLIVEIRA, Thaiza Casimiro de Abrantes. **Estilos de liderança e desempenho organizacional: uma revisão integrativa.** 2024. 28 fls. Artigo (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2024.

RIBEIRO, A. A. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, p. 772-794, nov./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>.

SIQUEIRA JUNIOR, Sergio Nunes. **Estratégias na gestão de equipes multigeracionais: um estudo de caso no Parque Tecnológico de São Leopoldo (Tecnosinos).** São Leopoldo, 2014. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luis Veriano Oliveira Dalla. **Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado.** Production, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 379-390, abr./jun. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.011411>.

WEBER, Lílian; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias intermediárias em contexto hospitalar.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 53-67, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100005>.

WEST, M. A.; FARR, J. L. **Innovation at Work.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 4, n. 3, p. 171-184, 1990.

YUKL, G. **Leadership in Organizations.** 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013.

LORES, D.; MAIA, J.; OLIVEIRA, C. **Como o comportamento humano impacta a gestão multigeracional em empresas de saúde.** *Revista Gestão em Saúde*, v. 17, n. 2, p. 91-104, 2023.

LOPES, José Pedro Echevarria; VARGAS, Katiuscia Schiemer. **Conflito ou encontro de gerações? O perfil de gestão e o trabalho em equipe entre as gerações Baby Boomer, X e Y.** *Rev. Soc e Hum., Santa Maria*, v. 36, e41753, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5902/2317175841753>.