

As práticas de liderança em uma empresa: cidade de Itatinga/SP

Alan Fernando da Silva¹

Carla Gonçalves Távora²

Valéria Ruede Elias Spers³

Eduardo Martins Morgado⁴

Resumo

O objetivo geral foi estudar as práticas da liderança para potencializar a gestão de pessoa. A metodologia é um estudo de caso na empresa XYZ em Itatinga/SP, com uma aplicação de questionário com o líder e os funcionários da empresa. Os resultados apresentam 18 respostas no total, sendo 15 dos funcionários e 3 dos líderes. É evidenciado pelos líderes a necessidade de trabalhar com o esclarecimento de metas, proporcionando feedback, suporte na contratação, desenvolvimento de líderes e funcionários, manter a equipe unida e motivada para a gestão de pessoas e em cada Geração há recomendações importantes para uma liderança eficiente. Como conclusão do estudo, é primordial a realização de práticas de liderança para trabalhar com as Gerações e conseguir um melhor resultado dos funcionários para o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Pessoas; Funcionários; Empresa.

Abstract

The general objective was to study leadership practices to enhance people management. The methodology is a case study at company XYZ in Itatinga/SP, with a questionnaire applied to the company's leader and employees. The results present 18 responses in total, 15 from employees and 3 from leaders. Leaders highlight the need to work on clarifying goals, providing feedback, support in hiring, developing leaders and employees, keeping the team together and motivated for people management and in each Generation there are important recommendations for efficient leadership. As a conclusion of the study, it is essential to carry out leadership practices to work with Generations and achieve better results from employees for the company's growth.

Keywords: Leadership; Management; People; Employees; Company.

¹Graduação em Tecnologia em Agronegócio FATEC Botucatu. MBA em Gestão de Pessoas pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz".

² Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia (PPGMiT) pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

³ Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

⁴ Professor Associado Doutor na UNESP - Livre Docente - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - FC / Depto de Computação - Bauru, onde coordena o LTIA - Laboratório de Tecnologia da Informação Aplicada.

Introdução

A liderança tem relações significativas com o ambiente de trabalho, visto que sua atuação influencia na cooperação entre os funcionários, o papel do líder é auxiliar na tarefa, promover conhecimento e competências intra e Inter organizacionais, delegação de responsabilidades e, principalmente, exercer influência na equipe e na rede da aprendizagem (Besen *et al.*, 2017).

Entende-se que a liderança é uma tarefa complexa, precisando desenvolver constantes habilidades e competências para atender as mudanças e inovações organizacionais, é necessário reavaliar velhos hábitos e modelos que não estão em consonância com as estratégias da empresa. Faz se necessário atuar para construir, treinar e desenvolver equipes, analisar e planejar tarefas, monitorar e avaliar o desempenho da equipe, exercer influência sobre a equipe, e aplicar modos de estímulos, incentivos, motivação e recompensas para a satisfação, todas essas tarefas têm como objetivo auxiliar no desenvolvimento de meta e objetivo da organização com sucesso (Reis *et al.*, 2018).

O desenvolvimento e aprimoramento de competência, habilidades e formação contribuem para uma análise do ambiente organizacional e assim buscar um de estilos de liderança que responda aos objetivos organizacionais em afinamento com os colaboradores e/ou equipe. Tais estilos, conforme Besen *et al.*, (2017), podem ser classificados como transformacional, autêntica, trabalho adaptativo, ética, espiritual, etc.

Diante disso, a problemática do estudo é: Qual são as práticas de liderança na empresa XYZ e como o líder potencializa a gestão de pessoa? A liderança tem diferentes estilos, dependendo das equipes de uma empresa são necessárias diferentes abordagens para promover uma melhor comunicação, desenvolvimento de mudanças, direcionar o processo e auxiliar as equipes.

A justificativa está relacionada com o entendimento do papel do líder para o desenvolvimento de uma organização, dado que o líder precisa de diferentes práticas para gerir pessoas e desenvolver ou aprimorar a equipe através da criatividade, inovação, competências, formação e habilidades. Como cada empresa precisa de diferentes abordagens para atender as necessidades de

cada funcionário ou equipe, o líder precisa de um amplo conhecimento, por isso, requer um estudo sobre as práticas do líder em uma empresa e como é descrito as práticas do líder na literatura.

O objetivo geral é estudar as práticas da liderança para potencializar a gestão de pessoa.

Material e Métodos

A metodologia é de natureza descritiva, com análise quanti/qualitativa e método de estudo de caso, cujo objeto da pesquisa de campo é uma das unidades da empresa XYZ da cidade de Itatinga/SP, responsável pelo cultivo de laranja.

Nesta empresa foi aplicado o questionário com questões abertas e fechadas, foi elaborado e aplicado dois questionários com 23 questões para os funcionários (Apêndice 1) e 42 questões para os líderes (Apêndice 2). A construção do questionário ocorreu pelo Google Forms, uma plataforma online e gratuita para a coleta de informação e armazenamento de respostas. Assim, realizando uma análise quanti/qualitativa para a construção dos resultados junto de uma contextualização teórica sobre as características, aspetos e práticas de liderança.

Resultados

Os resultados da pesquisa aplicada com os funcionários e líderes que atuam na empresa XYZ da cidade de Itatinga/SP, totalizando 18 respostas, sendo 15 funcionários e 3 líderes.

As questões abordadas foram divididas em pessoais, principais e secundárias. Na etapa das questões pessoais, os 15 funcionários são do gênero masculino (53%) e feminino (47%), os quais apresentaram uma faixa etária de 18 a 52 anos, com uma atuação na empresa entre 3 meses a 7 anos. Há uma maior presença de funcionários com 27 anos (20%) e 52 anos (13%), no entanto, a empresa apresenta uma faixa etária e atuação, o tempo de atuação mais frequente é de 3 meses (15%), 1 ano (15%) e 6 anos (15%), sendo o tempo de

atuação mais longo é de 7 anos e a de menor tempo é de 3 meses entre os participantes.

As funções na empresa são de tratorista, serviços gerais, técnico de enfermagem do trabalho, almoxarife, auxiliar de mecânico, motorista e assistente administrativo, a função mais presente entre os participantes foi tratorista (29%) e serviços gerais (29%), a função tratorista está presente entre os participantes mais novos de 4 meses a 5 anos, e de serviços gerais de 3 meses a 7 anos. Os funcionários com mais tempo na empresa (6 e 7 anos) realizam a tarefa de serviços gerais e assistente administrativo, e os mais novos de 3 a 10 meses realizam desde serviços gerais, tratorista, auxiliar de mecânico e técnico de enfermagem do trabalho.

Em relação ao conhecimento geral dos participantes sobre a função do líder na XYZ, os 15 participantes concordaram que conhecem a função do líder para a empresa. A respeito de especificar a função do líder, a maioria identificou como função: liderar; motivar os colaboradores; incentivar os funcionários; responsável pelas atividades; confiar no trabalho dos funcionários; estabelecer metas; realizar boa comunicação; ajudar a empresa a atingir as metas; assegurar resultados para a empresa; trabalhar em equipe; alavancar os resultados e puxar a equipe.

Com essa definição dos participantes, na etapa das questões principais, foi questionado sobre a atuação do líder em seu ambiente de trabalho na XYZ, todos participantes responderam que o líder tem uma ótima atuação na empresa. Assim, os participantes relataram que o líder não tem uma atuação diferente entre os colegas, onde há um tratamento igual com todos.

A respeito das características de seus líderes, os funcionários apontaram as qualidades e os defeitos dos líderes na XYZ, as qualidades foram: compreensível; sabe conversar com cada um; entende, ajuda e reconhece os funcionários; honesto; sincero; trabalhador; educado; companheiro e boa liderança, já os defeitos foram: detalhista; sistemático; sincero demais; brincalhão e ansioso. Para definir as qualidades do líder, as qualidades mais identificadas entre os participantes, são saber conversar (15%), compreensível (15%) e honesto (29%), os defeitos não foram todos que responderam, visto que

8 (53%) responderam que o líder não apresentava defeitos, o defeito mais reconhecido entre os funcionários foi detalhista (20%).

Nesta perspectiva, foi questionado aos participantes sobre a melhora na atuação do líder na XYZ, conforme a opinião dos participantes, apenas dois participantes indicaram a necessidade de trabalhar a comunicação e a necessidade de seriedade na atuação do líder, enquanto 13 (87%) participantes apontaram que o líder não tem necessidade de melhorias.

Sobre o líder motivar, influenciar, inspirar, promover um ambiente de trabalho respeitoso e promissor, e contribui para a resolução de problemas, todos os participantes responderam que o líder na empresa apresenta essas características em suas visões.

A última etapa do questionário, foi especificado pelos participantes sobre pertencerem a Geração Baby Boomers, X, Y e Z, dos participantes, nenhum é da Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964), apenas um participante é da Geração Z (nascidos entre 1998-presente), 14 (93%) participantes são da Geração X (nascidos entre 1965-1980) e Y (nascidos entre 1981-1997) (Grubb, 2018).

As características positivas e negativas reconhecidas pelos participantes de cada Geração, foram: na Geração Z, o único participante dessa Geração relatou que sua característica positiva é o trabalho em equipe e a negativa não foi relatada; na Geração Y, os participantes reconheceram como características positivas, como facilidade em aprender, atencioso, legal, união para se ajudarem, comunicativo e habilidoso, e as negativas foram detalhista e ansioso; e na Geração X, as características positivas foram entrega de tarefa dentro do prazo, comunicativo, união para se ajudarem, esforçados e trabalho em equipe, e as negativas foram detalhista, impaciente, ansioso, sincero demais, sistemático e nervoso.

Nesta questão, a resposta mais presente nas características positivas dos participantes da Geração Y foi a facilidade em aprender (15%) e alguns participantes (33%) não responderam a característica negativa. Nas respostas dos participantes da Geração X, as características positivas mais presentes nas

respostas foram o trabalho em equipe (20%) e comunicativo (15%), e nas negativas foi ansioso (15%).

Diante disso, foi questionado como os participantes gostaria que o líder atuasse com cada um deles, todos os participantes indicaram uma recomendação, como: com maior paciência; com liderança de igual para igual; com mais respeito; com honestidade; com educação; com respeito; com sinceridade; com mais entendimento a função e dúvidas do funcionário; com empatia; com mais parceria e sempre ajudando, dois funcionários indicaram que não tem recomendações, que a forma como o líder já atua está ótima em suas visões. As principais recomendações dos funcionários foram: com mais paciência (15%); com mais sinceridade (15%); com mais honestidade (15%) e com mais respeito (20%).

Sobre recomendações, foi questionado como os participantes gostaria que o líder os motivasse, influenciasse e inspirasse, 5 (33%) participantes não têm nenhuma recomendação, mas os outros apontaram que através do reconhecimento de seus trabalhos; sendo mais parceiro; com aumento de salário; com mais respeito; proporcionando feedback; sendo honesto; e proporcionando mais ajuda. As formas de motivação, inspiração e influência que os participantes mais indicaram foi o feedback (15%), parceria (15%) e reconhecimento (20%).

Nessas mesmas recomendações, os participantes indicaram as características principais que são importantes para um líder, como: perfil; conhecimento; comunicativo; honesto; liderança; sinceridade; cobrar rendimento; entender o “lado” dos funcionários; bom planejamento e reconhecimento do trabalho dos funcionários. Nesta questão, cinco (33%) participantes não indicaram recomendações, as principais características indicadas foram conhecimento (29%) e honestidade (15%).

E por fim, os participantes deveriam indicar recomendações para que o líder tenha sucesso em trabalhar com esses participantes, foi indicado a necessidade de compreensão por parte dos líderes e ser comunicativo, sendo que foi mais indicado a necessidade de compreensão (15%) para o ambiente de

trabalho de sucesso com esses participantes, e 12 (80%) participantes não indicaram recomendações.

Na etapa pessoal das questões foi identificado que os líderes são do gênero masculino, entre 29 e 48 anos, atuando entre 3 e 12 anos na empresa para a função de Coordenador de Produção Agrícola, Agrônomo regional e Gerente Agrícola. Os líderes mais velhos de 38 e 48 anos estão a pelo menos a 10 anos na empresa, os participantes definem o papel de líder como: um exemplo aos funcionários; com o objetivo de manter o time engajado e tem um papel essencial para extrair o máximo dos colaboradores ou pessoas.

Na etapa principal, foi abordado a forma de liderança desses participantes com seus funcionários, o líder Coordenador de Produção Agrícola relata que trabalha “Conversando bastante com os liderados, passando a experiência que tenho e sempre me atualizando com novos cenários. Dando exemplo também é muito importante para a confirmação do que combinamos”; o líder Agrônomo regional relata que atua “Com senso de urgência”; e o líder Gerente agrícola “Com meus atos preocupo envolver todos nas tomadas de decisões”.

Nesta perspectiva, foi questionado sobre os estilos de liderança abordada pelos líderes em suas funções, as funções de Agrônomo regional e Gerente agrícola usam a Liderança democrática, apenas o Coordenador de Produção Agrícola utiliza diferentes estilos de liderança, como a situacional, visionário, equipe e facilitadora. Os aspectos principais de suas lideranças são apontados como: o Coordenador de Produção Agrícola aponta “Assiduidade, comprometimento, entrosamento, reciprocidade, valorização dos membros da equipe e resiliência”; Agrônomo regional evidência o Apoio; e o Gerente agrícola especifica como aspectos principais, o “Incentivar os colaboradores a tomarem decisões”.

Os pilares para uma liderança bem-sucedida são apontados pelos líderes, como: companheirismo; confiança; entrosamento; respeito; exemplo; visão a longo prazo; comunicação; coragem; objetivos alcançados; colaboradores motivados; equipe em harmonia; comprometimento; adaptabilidade; compreensão; desenvolvimento de pessoas e sucessores, sendo o companheirismo o mais citado.

A respeito das habilidades de liderança na contratação, os líderes relatam: conversando; procurar saber das coisas positivas já realizadas em outras empresas; objetivos profissionais; relacionamento com outras pessoas; criatividade para a resolução de problemas e adaptabilidade para as mudanças.

Sobre a diversidade na empresa, o Coordenador de Produção Agrícola evidencia que trabalha respeitando sempre as diferenças existentes na empresa e o Gerente agrícola explica que absorve os melhores pontos de cada peculiaridade para uma tomada de decisão. O Agrônomo regional não respondeu essa questão.

Para a gestão de pessoas, o Coordenador de Produção Agrícola explica que realiza o esclarecimento de metas e proporcionando feedback, o Agrônomo regional relata que proporciona suporte na contratação e desenvolvimento de líderes e funcionários nos aspectos técnicos da produção, e o Gerente agrícola objetiva em manter a equipe unida e motivado. Diante disso, foi questionado sobre dividir o tempo entre a gestão de pessoas e suas tarefas, o Coordenador de Produção Agrícola e o Agrônomo regional aponta, a necessidade de uma programação das atividades e delegando aos membros responsáveis da equipe, assim, conseguindo atender suas tarefas e se dedicando a gestão de pessoas, já o Gerente agrícola explica que a realização das tarefas já se inicia a aplicação da gestão de pessoas.

Os principais desafios da função do líder, o Coordenador de Produção Agrícola cita a falta de comprometimento e desmotivação dos funcionários, o Agrônomo regional aponta treinar os funcionários e fazê-los compreender a importância do treinamento, e o Gerente agrícola revela a dificuldade de manter a equipe engajados.

Nesta ideia, foi questionado sobre dificuldade em liderar antigos colegas de trabalho, o Coordenador de Produção Agrícola explicou que se sentiria confortável nessa situação, pois, já saberia o potencial dos funcionários, o Agrônomo regional relata que já enfrentou essa situação e recebeu apoio dos antigos colegas com a mudança, gerando bons resultados para o trabalho em equipe, e o Gerente agrícola explica que é uma situação normal no meio profissional.

A respeito do papel do líder na motivação dos colaboradores, o Coordenador de Produção Agrícola relata que o papel é acreditar sempre no desempenho dos funcionários de forma individual e grupal e na entrega do acordado, o Agrônomo regional acredita que a motivação está em cada um, o líder deve compreender os anseios dos funcionários para identificar uma forma de impulsionar o engajamento e objetivo da empresa, e o Gerente agrícola acredita que o papel do líder é fundamental para a motivação.

As formas de motivar uma equipe que não acredita no sucesso da empresa, o Coordenador de Produção Agrícola fala em demonstrar o crescimento contínuo e palpável dos objetivos alcançados e proposto, o Agrônomo regional propõe o senso de urgência para os novos processos para que os funcionários visualizem o valor e a importância nas mudanças, assim, melhorando o engajamento, e o Gerente agrícola aponta a importância dos funcionários acreditarem no valor de seu trabalho através do reconhecimento.

Sobre formas de engajar um líder, o Coordenador de Produção Agrícola relata a importância da capacitação de técnicas ou treinamento, e o Gerente agrícola aponta a necessidade de feedback. O Agrônomo regional não respondeu essa questão. E para a preparação dos líderes com a nova geração de colaboradores, o Coordenador de Produção Agrícola indica repassar experiências e trabalho de grupo, o Agrônomo regional conta a importância dos líderes compreenderem as novas gerações e suas diferenças para as tomadas de decisões e aplicar abordagens corretas para influenciar esses colaboradores, e o Gerente agrícola cita a necessidade da adaptação da atualidade e adotar comportamentos conforme a necessidade.

Em relação à resistência a mudanças implementadas por parte da equipe, o Coordenador de Produção Agrícola diz que precisa acreditar e passar para a equipe os benefícios das mudanças após concretizadas, o Agrônomo regional também demonstra a necessidade de mostrar a equipe a importância das mudanças, e o Gerente agrícola explica a necessidade de encontrar uma forma mais prática para a aplicabilidade.

Sobre os problemas com funcionário por causa da liderança, o Coordenador de Produção Agrícola e Gerente agrícola relataram que já

enfrentaram esses problemas. Com a gestão de conflitos na equipe, o Coordenador de Produção Agrícola menciona a necessidade de manter a calma para recuperar a harmonia na equipe, o Agrônomo regional informa que deve tratar de forma individual para que os envolvidos entrem em um acordo comum, e o Gerente agrícola diz que o líder precisa ouvir todas as versões da equipe para uma tomada de decisão.

Os líderes podem enfrentar quando seus superiores não dão respaldo às suas decisões, o Coordenador de Produção Agrícola expõe a importância da conversa e exposição dos novos rumos com uma maior clareza, o Agrônomo regional informa que os líderes precisam transmitir a equipe as suas frustrações e engajar mais suas equipes para atingir os objetivos mesmo sem o respaldo de seus superiores, e Gerente agrícola defende a realização de uma nova apresentação de forma mais estruturada.

Uma empresa pode enfrentar problema sobre a rotatividade de funcionários, questionado sobre isso, o Coordenador de Produção Agrícola indica para a redução da rotatividade a necessidade de mostrar as vantagens em trabalhar na empresa e promover um ambiente de trabalho agradável, o Agrônomo regional e Gerente agrícola evidenciam a necessidade de um ambiente de trabalho agradável.

Sobre criar plano de desenvolvimento para as lideranças, o Coordenador de Produção Agrícola comunica a programação de tarefas diferentes com pessoas diferentes para medir o desempenho de várias pessoas com interesse de liderar, o Agrônomo regional indica desenvolver com cursos e treinamentos, e o Gerente agrícola instrui o acampamento envolvendo áreas especializadas como os Recursos Humanos.

Na etapa secundária, o Gerente agrícola não respondeu nenhuma das questões. A respeito de liderar os funcionários da Geração Baby Boomers, apenas o Coordenador de Produção Agrícola cita a necessidade de trabalhar com respeito, salienta sobre a importância dos serviços executados com os recursos escassos e aponta a abordagem do estilo de Liderança Participativa, e o Agrônomo regional evidenciou que não trabalha com funcionários da Geração Baby Boomers. Na liderança com funcionários da Geração X, apenas o

Coordenador de Produção Agrícola específica que trabalha com respeito e abordando as mudanças ocorridas de forma rápida e desafiadora, e também aborda o estilo de Liderança Participativa, e o Agrônomo regional explica que usa a abordagem do estilo de Liderança Democrática. Para trabalhar com os funcionários da Geração Y, o Coordenador de Produção Agrícola esclarece a importância do respeito e o uso de tecnologias disponíveis com uma abordagem do estilo de Liderança Participativa, e o Agrônomo regional apenas aponta que usa também o estilo de Liderança Democrática nessa Geração. E com a Geração Z, o Coordenador de Produção Agrícola também evidencia a importância do respeito, porém, relata a necessidade de participar da preparação desse colaborador e estimulando o funcionário para se integrar nas equipes e buscar as responsabilidades da vida profissional com uma abordagem de estilo de Liderança Treinadora, enquanto, o Agrônomo regional apenas ressaltou o uso do estilo de Liderança Autocrático.

As dificuldades de trabalhar com os funcionários das Gerações Baby Boomers, X, Y e Z, o Coordenador de Produção Agrícola foi o único a descrever as dificuldades dos funcionários da Geração Baby Boomers, como a cultura adquirida. Na Geração X, o Coordenador de Produção Agrícola aponta a dificuldade com cultura e experiência adquirida e o Agrônomo regional menciona que nessa geração são os funcionários menos abertos com as mudanças. Na Geração Y, o Coordenador de Produção Agrícola identifica a falta de paciência e autoconfiança aflorada, e o Agrônomo regional cita a dificuldade em aceitar ordem de pessoas mais jovens. E na Geração Z, o Coordenador de Produção Agrícola revela a dificuldade de agregar a equipe e o Agrônomo regional alega que há menos comprometimento desses funcionários no negócio.

E por fim, as últimas questões são as características positivas e negativas de trabalhar com os funcionários das Gerações Baby Boomers, X, Y e Z, o Coordenador de Produção Agrícola é o único que especifica as características da Geração Baby Boomers, como experiências adquiridas como uma característica positiva e a cultura passada como uma característica negativa. Na Geração X, o Coordenador de Produção Agrícola alega que esses funcionários apresentam experiência adquiridas e estabilidade de permanência na empresa

como características positivas e resistência a mudanças rápidas como característica negativa, e o Agrônomo regional apenas fala que essa geração é mais experiente e dedicada, sem especificar as características negativas. Na Geração Y, o Coordenador de Produção Agrícola apresenta que essa geração é mais adaptada às tecnologias e tem dificuldade de permanecer nas empresas, e Agrônomo regional sugere que essa geração é mais aberto a mudança, também sem especificar as características negativas. Na Geração Z, o Coordenador de Produção Agrícola declara que essa geração tem facilidade em fazer diversas coisas ao mesmo tempo, porém, apresenta a perda de foco facilmente, e o Agrônomo regional alega que essa geração também é mais aberto a mudança e não revela as características negativas.

Esses resultados têm contribuição significativa para a empresa e futuros líderes dentro e fora da empresa, a qual possibilita uma maior compreensão sobre a importância do papel do líder e suas formas de trabalhar com os funcionários. Diante disso, primeiro a empresa tem a possibilidade de ler esse registro, sendo utilizá-lo como um auxílio para a atuação dos líderes na empresa, terceiro adotar possíveis melhorias para tornar o ambiente de trabalho com maior engajamento, quarto aprimorar as práticas do líder com cada Geração dos funcionários, quinto acompanhar essas mudanças, e sexto realizar ajuste conforma a necessidade.

Discussão

Sobre a liderança e líder, as respostas dos funcionários demonstram reconhecimento pela função do líder na XYZ, como uma pessoa que lidera, motiva, incentiva, responsável, confiável, comunicativo, auxiliar a equipe, etc.

As organizações enfrentam a preocupação com sucesso e a forma de obter esse sucesso, para isso, há a necessidade de uma liderança, uma função de extrema importância e de bastante discussão nas organizações, visto que está relacionado com a produtividade da empresa através do ambiente de trabalho com a equipe (Fraga, 2018). A liderança e a gestão as vezes são confundidas, a gestão representa o ato de administrar um projeto, equipe, planos, etc., e a liderança é o ato de conduzir equipes para atender um objetivo (Silva, 2017). O

líder é fundamental para a dinâmica organizacional, por isso, há a necessidade de carisma, conhecimento, estilos de liderança, preparação, e ser capaz de elaborar estratégias e proporcionar motivação (Ivan e Terra, 2017).

O papel do líder está relacionado com assegurar um clima harmônico e motivador para o ambiente de trabalho, é de responsabilidade do líder em criar um ambiente propício para o trabalho através da motivação e engajamento, para isso, o líder precisa conduzir a equipe para um resultado promissor à empresa (Ruffatto *et al.*, 2017). O líder tem uma responsabilidade significativa para cenário de mudanças em empresas, desde o contexto social, econômico, político e cultural, onde atua para construção de relacionamento corporativo e resultados (Ferreira *et al.*, 2021).

Complementa Souza e Alves (2018) que um líder tem 20 atributos, como humildade, competência, visão, ouvir, compromisso, ética, atitudes, etc., mas principalmente a atualização de suas ações para uma melhor eficiência em sua atuação para o desenvolvimento das tarefas da equipe. Essa atualização é importante para que o líder realize as funções de comando na organização das tarefas e definir as funções para as tarefas; orientação sobre as tarefas; e apoio com a equipe sobre a realização das tarefas e compartilhar as ideias e tomadas de decisões para construir o relacionamento com a equipe e facilitar a comunicação (Fraga, 2018). A respeito da liderança, os funcionários concordaram que há uma atuação de excelência do líder, sem distinção entre colegas e com diferentes qualidades e poucos defeitos, mas sem necessidade de melhorar a sua atuação.

O papel do líder tem necessidade de ser atualizado e aprimorado para trabalhar com diferentes Gerações de pessoas em uma empresa, as Gerações existentes são Baby Boomers, Geração X, Milênios ou Geração Y e Geração Z, cada uma apresenta características únicas que influenciam no ambiente de trabalho (Távora e Morgado, 2021). As Gerações são classificadas conforme seu tempo de nascimento, os Baby Boomers são pessoas que nasceram entre 1946 e 1964, a Geração X são aqueles entre 1965 a 1980, a Geração Y são de 1981 a 1997, e a Geração Z são entre 1998 até atualmente (GRUBB, 2018). Na XYZ tem 14 funcionários da Geração X e Y, e um funcionário da Geração Z, mas

nenhum Baby Boomers. A Geração X respondeu como característica positiva o trabalho em equipe e comunicativo, Geração Y foi a facilidade em aprender e a Geração Z o trabalho em equipe, mas apenas a Geração X apresentou uma habilidade negativa, como a ansiedade. Essas características são importantes dentro de uma empresa, as quais contribuem para que o líder trabalhe com cada Geração de forma diferentes para atingir um objetivo final e vantajoso para a empresa e para a construção de experiência de cada Geração.

Nesta perspectiva, Grubb (2018) relata que na Geração Baby Boomers prefere seguir regras e flexibilidade nas tarefas; na Geração X prefere independência, uma maior comunicação sobre as tarefas e resultados desejados por parte do líder, mas permitir uma autonomia para a realização das tarefas; na Geração Y preferem relacionar seus objetivos profissionais com os pessoais; e na Geração Z não há preferência estabelecida (Távora e Morgado, 2021). Na XYZ, os funcionários das Gerações X, Y e Z tem uma maior preferência na forma de liderar através da paciência; sinceridade; honestidade; liderança de igual para igual; educação; sinceridade; empatia; respeito; motivação; influência; inspiração; reconhecimento; parceria; recompensas; feedback e auxiliando os funcionários. Assim, recomendam que o líder na empresa precisa ter mais compreensão; comunicação e promover um ambiente de trabalho de sucesso. E que o líder precisa apresentar conhecimento; aberto para comunicação; cobrança de rendimento e planejador. A principal abordagem do líder descrito pelas Gerações é a necessidade de promover uma comunicação clara e aberta com a equipe e compreender a tarefa e a perspectiva de cada integrante da equipe. A parte de trabalhar com a igualdade entre os funcionários é assegurar que a atenção, influência, motivação, conversa, etc., seja abordada com cada funcionário igualdade, porém, a abordagem deve ser conforme as suas necessidades para contribuir com a sua melhoria.

O Coordenador de Produção Agrícola, Agrônomo regional e Gerente agrícola recomendam que há a importância dos líderes em compreenderem as novas gerações e suas diferenças para as tomadas de decisões e aplicações de liderança para uma maior influência e motivação, para isso, é essencial adaptação da atualidade e adotar comportamentos conforme a necessidade. A

respeito de trabalhar com a liderança com cada Geração, o Coordenador de Produção Agrícola e Agrônomo regional explicam as dificuldades, características positivas e negativas, e formas de liderança com cada Geração. O Quadro 1 apresenta essa relação entre dificuldades, características e abordagem de liderança.

Quadro 1 – Visão dos líderes sobre a Geração

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Dificuldades com a geração	Cultura a adquirida	Cultura e experiência adquirida, Menos abertos para as mudanças	Falta de paciência, Autoconfiança aflorada, Não aceitam ordem de pessoas mais jovens	Atuação não participativa com a equipe, Menos comprometimento
Pontos positivos	Experiências adquiridas	Experiência adquiridas, Estabilidade de permanência na empresa, Mais experiente e dedicada	Adaptada às tecnologias, Mais aberto a mudança	Facilidade em fazer diversas coisas ao mesmo tempo, Mais aberto a mudança
Pontos negativos	Cultura passada	Resistência a mudanças rápidas	Não permanecem por muito tempo na empresa	Perda de foco facilmente
Formas de liderança	Trabalhar com respeito, Explicar a importância das tarefas, Estilo de Liderança Participativa	Trabalhar com respeito, Abordando mudanças de forma rápida e desafiadora, Estilo de Liderança Participativa e Democrática	Trabalhar com respeito, Uso de tecnologias disponíveis, Estilo de Liderança Participativa e Democrática	Trabalhar com respeito, Participar da preparação do funcionário, Estimulando a integrar com a equipe, Buscar as responsabilidades da vida profissional, Estilo de Liderança Treinadora e Autocrático

Fonte: elaborado conforme as respostas dos líderes.

A abordagem de diferentes estilos liderança é importante para trabalhar com as diferentes Gerações na empresa, uma vez que as diferentes características de cada Geração e suas preferências com a liderança em uma

empresa (Grubb, 2018). Os líderes em Coordenador de Produção Agrícola, Agrônomo regional e Gerente agrícola, apresentaram o uso de diferentes estilos de liderança para trabalhar com os funcionários, como: situacional, visionário, equipe, facilitadora e democrática, juntamente dos pilares de confiança; entrosamento; respeito; exemplo; visão; comunicação; coragem; objetivos alcançados; colaboradores motivados; equipe em harmonia; comprometimento; adaptabilidade; compreensão; desenvolvimento de pessoas e sucessores. O respeito e companheirismo é um fator importante para ser trabalhado em todas as Gerações.

Os estilos de liderança, utilizados pelos líderes na empresa, são classificados, como: (1) situacional reconhece a competência e motivação dos elementos para a liderança, e a maturidade da equipe devem ser analisados para compreender como relacionar e proporcionar uma maior atenção para a realização das tarefas; (2) visionaria é a habilidade de criar a visão de futuro para o progresso da empresa, assim, liderar conforme as possíveis mudanças no futuro para a empresa e elaborar estratégias de longo prazo para diferentes possibilidades; (3) de equipe é a capacidade do líder em gerir equipes para uma maior agilidade nos processos e efetividade nos resultados, onde conduz diferentes pessoas para alcançar a excelência; (4) facilitadora é a atuação do líder para facilitar o entendimento e realização das tarefas, auxiliando no desenvolvimento das responsabilidades; e (5) a democrática é a atuação do líder para uniformidade entre o trabalho da equipe, buscando atender as necessidades dos funcionários, promovendo o diálogo, auxiliando na resolução das tarefas e problemas, e proporcionando apoio e ideias, assim, contribuindo para a construção do relacionamento entre o líder e a equipe (Santos e Paes, 2020; Paes *et al.*, 2021). O uso de diferentes estilos de liderança na empresa é importante para trabalhar com as mudanças existentes e a diversidade na empresa, o Coordenador de Produção Agrícola e Gerente agrícola reconhecem a necessidade de trabalhar com respeito e avaliar as diferenças entre os funcionários para uma tomada de decisão sobre a liderança, uma vez que cada Geração apresenta características únicas que podem apresentar benefícios nos resultados.

Por isso, o Coordenador de Produção Agrícola, Agrônomo regional e Gerente agrícola evidenciam a necessidade de uma maior comunicação, uso de feedback, proporcionar suporte e a construção de um ambiente próprio para manter a equipe unida e motivado. Mesmo assim, os líderes reconhecem a falta de comprometimento desmotivação dos funcionários, e dificuldade de manter a equipe engajados, e há a necessidade de compreender os anseios dos funcionários para identificar uma forma de impulsionar o engajamento e objetivo da empresa. É importante trabalhar com a motivação para a relutância na liderança e promover engajamento.

O líder precisa ter o melhor desempenho, competências, responsabilidade e autoridade para persuadir os funcionários para um determinado objetivo. Essa persuasão é realizada por estímulos motivacionais para contribuir com o emocional do funcionário, a motivação é um complemento do papel do líder, pois, através da motivação, há o estímulo que facilmente orienta os funcionários sobre o exercício de funções (Venâncio, 2017). A motivação é um fator recente no trabalho, visto que antes da Revolução Industrial utilizavam como forma de incentivo aos trabalhadores a criação de um clima de medo e punições, onde eram manipulados, sem oportunidade de opinar e sendo tratados como objetos de produção. Na Revolução Industrial, iniciou a discussão sobre o uso da motivação e recompensas para incentivar os trabalhadores a realizarem as tarefas e contribuir com a produtividade. A motivação é um fator a mais, além do salário, para reconhecer o trabalho dos funcionários e satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais, tornando-se uma atividade de extremo desafio para as empresas (Voigtlaender *et al.*, 2018). Para Pedrosa *et al.*, (2017) a motivação é caracterizada como uma atuação direta no comportamento dos funcionários, porém, é um processo admirado pelos líderes, visto que tem relações com uma maior produção e qualidade. Nesta perspectiva, há a importância e recomendação para os líderes buscarem meios de descobrir formas de suprir as necessidades dos funcionários como forma de motivação (Santos e Buccioli, 2019).

A liderança é a função para a influenciar a motivação, principalmente em casos de falha nas tarefas e no alcance de objetivos, assim, precisando da

atuação do líder para orientar, promover suporte, e principalmente realizar uma motivação, sendo um processo que não há a possibilidade de quantificar, mas essencial para o desenvolvimento das organizações (Oliveira, 2017). A motivação é um processo individual, cada pessoa tem suas razões, objetivos e necessidades para conquistar o que deseja, mas há chance de desanimar e desistir, com a motivação não há desânimo facilmente frente aos problemas (Voigtlaender *et al.*, 2018). Entende-se que a motivação abrange as causas ou motivos para um determinado comportamento dos funcionários, um funcionário motivado representa alto grau de disposição para a produção, portanto, a motivação é reconhecida como um processo para atingir objetivos e auxiliar na superação de obstáculos. A liderança tem efeito significativo para a criação de um ambiente mais confiante e agradável, por meio da motivação, e a empresa se beneficiará com serviço de qualidade e maior produção, enquanto, os funcionários serão atendidos por suas necessidades.

Diante disso, Grubb (2018) indica a forma de motivar as Gerações com abordagens diferentes, Baby Boomers prefere feedback e construção de relacionamento com o trabalho; Geração X precisa trabalhar com o feedback e coaching para conquistar a lealdade dessa geração; Geração Y e Z precisam de feedback frequente, suporte, elogios e envolvimento dos líderes no desenvolvimento das tarefas. Zomer *et al.*, (2018) a motivação para a Geração X é proporcionar um ambiente de trabalho competitivo, visto que tem um perfil comprometido e engajado, já a Geração Y precisa de um ambiente mais flexível a respeito de prazos e regras, e a Geração Z tem preferências por antagônicas, sem muita tecnologia. A diferença entre a Geração X e Geração Y está relacionado na sua forma de motivação, a Geração X é motivada ao trabalho, e a Geração Y tem uma maior capacidade de aprender novas coisas através da autonomia (Formenton e Stefano, 2017).

Complementam Tridapalli *et al.*, (2017) que a Geração X precisa de uma motivação com oportunidade de desenvolvimento e empregabilidade; trabalho independente, flexível e criativo; e liderança com coaching e mentoria. Já a Geração Y precisa de motivação com responsabilidade e desafios crescentes; flexibilidade na realização de tarefas; oportunidade de crescimento contínuo;

acesso direto às lideranças; feedback intensivo e sistemático; demonstrar que sua participação faz diferença na empresa; criar um ambiente de trabalho mais descontraído, alegre e agradável. Há fatores que influenciam na motivação, como qualidade de vida em mais de 70% de influência, demonstração dos resultados obtidos tem mais de 30% de influência, ser respeitado na empresa tem mais de 40% de influência, plano de carreira tem mais de 50% de influência, autonomia na empresa e flexibilidade de horário têm mais 20% de influência, benefícios tem mais de 30% de influência, e acesso as tecnologias/internet/smartphone tem mais de 10% de influência (Formenton e Stefano, 2017).

Para isso, há formas de motivar os funcionários, como: através de benefícios na empresa, proporcionar cursos de aperfeiçoamento profissional, elogios, flexibilidade de horários e local de trabalho, contribuir para o crescimento profissional, remuneração (comissão ou premiação), e aumento de salário (Bonamigo *et al.*, 2017). Assim, contribuindo para os fatores descritos por Formenton & Stefano (2017). A respeito da rotatividade de funcionários, os líderes da XYZ indicam a importância da motivação e a construção de relacionamento, mostrando que há uma relação com a atuação dos líderes e o abandono do emprego por parte dos funcionários.

A motivação realizada no ambiente de trabalho é uma das influências sobre a rotatividade de funcionários na organização, a falta de motivação, engajamento, liderança, etc., geram mais relutância sobre suas obrigações e ânimo com o emprego, e consequentemente reflete no abandono do emprego (Neto e Santana, 2022). A motivação é uma variável preditora de intenção para a rotatividade, porém, não é a única variável para a realização da rotatividade (Santana, 2019). Complementa Ferreira & Fernandez (2022) que a motivação deve ser um fator complementar da atuação do líder, como uma forma de iniciar comportamento direcionado da equipe para atingir um determinado objetivo.

O Coordenador de Produção Agrícola, Agrônomo regional e Gerente agrícola entendem que a motivação deve ser realizada durante a liderança, junto do respeito, companheirismo, apoio, suporte, realização de treinamento,

construção de relacionamento, criar clima propício de trabalho, etc., do líder com a equipe.

A liderança precisa abordar uma atuação completa com diferentes práticas e abordagens para alcançar a diversidade de funcionários, principalmente a motivação e treinamento, visto que são fatores que influenciam o abandono de suas tarefas, para evitar esses possíveis problemas, é importante um clima organizacional bom e receptivo, treinamento, motivação, engajamento, auxílio, etc. (Andreola *et al.*, 2022).

Conclusão

O estudo evidenciou que a liderança na empresa XYZ deve abordar diferentes práticas para trabalhar com as Gerações diversas na sociedade, principalmente trabalhando com o respeito, companheirismo, motivação e estilos de liderança.

Essa diversidade de práticas do líder precisa de atualizações e aprimoramentos constantes para acompanhar as necessidades das Gerações e as mudanças na empresa, assim, refletindo na produtividade e desempenho dos funcionários, e consequentemente no resultado final e crescimento para a empresa.

Referências

ANDREOLA, M. V., IARK, A. B., REZENDE, E. L., SILVA, F. B., ANDRADE, G. D. V., MARTINS, K.S. O impacto da rotatividade de pessoal na indústria. Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria, 3(1), 1-20, 2022.

BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. Gestão & Produção, 24(1), 2-14, 2017.

BONAMIGO, D., GRETH, F. B., REINA, J., HOFFMANN, M., GRANDO, P. Geração z: um desafio para a gestão de pessoas. 2017. Trabalho de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade Senac Chapecó, Chapecó, 2017.

FERREIRA, H. S., MARTINS, J. N. S., SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações. Ciência Dinâmica - Revista Científica Eletrônica, 19(1), 26-49, 2021.

FERREIRA, V. P., FERNANDEZ, C. F. B. Investimento em treinamento e desenvolvimento como ferramenta para motivação e diminuição da rotatividade de colaboradores. *Revista Vitrine*, 1(10), 1-11, 2022.

FORMENTON, T. C, STEFANO, S. R. Gerações e Mercado de Trabalho suas Relações com as Organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 5-26, 2017.

FRAGA, T. M. R. O impacto da liderança na performance organizacional. 2018. Dissertação em Mestre em Gestão Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2018.

GRUBB, V. M. Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, 1 ed, São Paulo, Autentica Business, 2018.

IVAN, M.V.; TERRA, L.A.A. A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 7(1), 137-159, 2017.

NETO, J. M. R., SANTANA, P. C. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3), 499-523, 2022.

OLIVEIRA, S. M. D. Influência da liderança na motivação de colaboradores: estudo de caso na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha. 2017. Dissertação de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 2017.

PAES, A., SILVA, A., CAMPELO, A., DUTRA, J. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 1(4), 113-121, 2021.

PEDROSA, R. R. S., COSTA, D. V. F., FERREIRA, V. C. P., COSTA, M. P. C. Motivação nas Organizações: Estudo de Caso em um Confecção de Acessórios de Linha Noite e Artefatos Têxteis de Muriaé- MG. *Conhecimento Interativo*, 11(1), 75-98, 2017.

REIS, T.A.; BRUGNEROTTO, T.R.; SEVILHA, I.C.; CREMONEZI, G.O.G.; OSWALDO, Y.C. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128-138, 2018.

RUFFATTO, J., PAULI, J., FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 29-44, 2017.

SANTANA, P. C. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: um estudo em uma organização militar das Forças Armadas.

Dissertação de mestre em Administração Pública, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2019.

SANTOS, M., BUCCIOLI, P. T. Motivação e liderança em Unidades de Alimentação e Nutrição. *Revista Ciências Nutricionais Online*, 3(1), 39-45, 2019.

SANTOS, M. R. A, PAES, D. C. D. S. Liderança situacional e meio ambiente-análise do grau de maturidade do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Santa Maria. *Research, Society and Development*, 9(3), 1-21, 2020.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *RENEFARA, Revista Uniaraguaia*, 14(2), 91-102, 2019.

SILVA, F.B. Desafios das mulheres em cargos de liderança. 2017. Monografia em Bacharel em Administração de Empresas, Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017.

SOUZA, D., ALVES, E.S. O líder como plano estratégico para as organizações. *Revista GepesVida*, 4(7), 31-48, 2018.

TÁVORA, C. G.; MORGADO, E. M. A experiência do LTIA com a aprendizagem baseada em problemas para as gerações. In: SILVA, C. B.; ASSIS, A. S. F. (Org.). *Vivências didáticas: metodologias aplicadas em ensino e aprendizagem: volume 3*. Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2021.

TRIDAPALLI, J., SILVA, E., ZIEDE, M. K. L., MARCOLLA, C. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista Húmus*, 7(20), 131-156, 2017.

VENÂNCIO, P. M. M. Liderança e motivação nas organizações: o papel do líder na construção da imagem institucional. 2017. Dissertação de Mestre em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2017.

VOIGTLAENDER, K., BEILER, G., WALKOWSKI M. Liderança e motivação nas organizações. VIII Convibra Administração, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2018, 1-12.

ZOMER, L. B., SANTOS, A. R., COSTA, K. C. O. O perfil de alunos do curso de administração: Um estudo com base nas gerações x, y e z. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(2), 198-221, 2018.

Apêndice 1 – Questionário para os funcionários da empresa XYZ

Pessoais

1. Gênero
2. Idade
3. Quanto tempo atua na empresa?

4. Qual sua função na empresa?
5. Você sabe o que um líder faz em uma empresa?
6. O que você acha que um líder faz?

Principais

1. Como é a atuação do líder com você?
2. O líder tem uma atuação diferente com você e seus colegas?
3. Quais as qualidades do seu líder?
4. Quais os defeitos do seu líder?
5. O que você acha que precisa melhorar na atuação do seu líder?
6. Seu líder motiva você?
7. Seu líder influencia você de alguma forma?
8. Seu líder inspira confiança?
9. Seu líder promove um ambiente de trabalho respeitosos e promissor?
10. Seu líder contribui para a resolução de problemas?

Secundários

1. Você é:
 - () da Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)
 - () da Geração X (1965-1980)
 - () da Geração Y ou Millennials (1981-1997)
 - () da Geração Z (1998-presente)
2. Quais são suas características positivas no ambiente de trabalho?
3. Quais são seus principais defeitos?
4. Como você acha que um líder deveria atuar com você?
5. Quais as características que você acha que um líder precisa ter?
6. Quais as recomendações que você daria ao líder para trabalhar com você?
7. Como você gostaria que o líder motivasse, influenciasse e inspirasse você?

Apêndice 2 – Questionário para os líderes da empresa XYZ

Pessoais

1. Gênero
2. Idade
3. Quanto tempo atua na empresa?
4. Qual sua função na empresa?
5. Como você define o papel do líder?

Principais

1. Como você lidera os funcionários?
2. Quais os estilos de liderança você usa?
3. Quais os aspectos principais da sua liderança?
4. Como você trabalha com a diversidade na empresa?
5. Como você realiza sua atuação para a gestão de pessoas?
6. Quais os principais desafios para a sua atuação?
7. Qual você acredita ser o papel do líder na motivação dos colaboradores?
8. Como um líder pode motivar uma equipe que não acredita no sucesso da empresa?

9. Como engajar um líder para que ele influencie seus liderados e consiga melhores resultados?
10. Como um líder pode dividir o tempo entre a gestão de pessoas e as próprias tarefas?
11. Como você conduziria a sua equipe se esta apresentasse resistência a mudanças implementadas pela direção da empresa?
12. Você se sentiria confortável em liderar antigos colegas de trabalho? Por que?
13. Como preparar os gestores para lidar com uma nova geração de colaboradores?
14. Como você faria a gestão de conflitos na sua equipe?
15. Na sua opinião, quais são os pilares para uma liderança bem-sucedida?
16. Como um líder deve agir quando seus superiores não dão respaldo às suas decisões?
17. De que maneira o líder pode colaborar para reduzir a rotatividade de funcionários?
18. Como identificar habilidades de liderança na contratação?
19. Como criar plano de desenvolvimento para as lideranças?
20. Quais são os pilares para uma liderança de sucesso?
21. Você já enfrentou problemas com funcionário por causa da sua liderança?

Secundarias

1. Como você realiza a liderança com os funcionários da Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)?
2. Como você realiza a liderança com os funcionários da Geração X (1965-1980)?
3. Como você realiza a liderança com os funcionários da Geração Y ou Millennials (1981-1997)?
4. Como você realiza a liderança com os funcionários da Geração Z (1998-presente)?
5. Qual o estilo de liderança você utiliza com os funcionários da Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)?
6. Qual o estilo de liderança você utiliza com os funcionários da Geração X (1965-1980)?
7. Qual o estilo de liderança você utiliza com os funcionários da Geração Y ou Millennials (1981-1997)?
8. Qual o estilo de liderança você utiliza com os funcionários da Geração Z (1998-presente)?
9. Quais as dificuldades de trabalhar com os funcionários da Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)?
10. Quais as dificuldades de trabalhar com os funcionários da Geração X (1965-1980)?
11. Quais as dificuldades de trabalhar com os funcionários da Geração Y ou Millennials (1981-1997)?
12. Quais as dificuldades de trabalhar com os funcionários da Geração Z (1998-presente)?

13. Quais as características positivas e negativas de trabalhar com os funcionários da Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)?
14. Quais as características positivas e negativas de trabalhar com os funcionários da Geração X (1965-1980)?
15. Quais as características positivas e negativas de trabalhar com os funcionários da Geração Y ou Millennials (1981-1997)?
16. Quais as características positivas e negativas de trabalhar com os funcionários da Geração Z (1998-presente)?