

As Gerações e os Diferentes Tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Generations and Different Types of Leadership: Case Study of a Branch of the Portuguese Armed Forces



Diana Silva ^{a*}; Rita Silva ^{b*}

^aPolytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal; Coimbra, Portugal, diana_7silva@hotmail.com, Código ORCID: 0009-0003-0916-5645

^bLisbon Accounting & Business School - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - Instituto Politécnico de Lisboa, risilva@iscal.ipl.pt, Código ORCID: 0000-0003-4177-825X

Resumo Nos dias de hoje, cada vez mais somos confrontados, com um ambiente de desmotivação generalizado. Uma organização, não é apenas constituída por pessoas, mas sim também é constituída por gerações e as questões geracionais que daí advém. Todas as gerações apresentam valores e motivações distintos. E as gerações sendo diferentes entre si, é expectável que as mesmas apresentem estilos de liderança distintos, também. O principal objetivo deste estudo é tentar compreender a relação, entre as gerações X e Y, e os estilos de liderança assumindo as questões motivacionais um papel moderador das relações em estudo, efetuando entrevistas estruturadas a elementos de um ramo das Forças Armadas Portuguesas. A metodologia a ser utilizada é um estudo de caso exploratório, qualitativo, com recurso a entrevistas estruturadas a fim de obter a informação relevante sobre as relações gerações X e Y e estilos de liderança. As principais conclusões encontradas são que existe uma relação entre os três fatores mencionados, o tipo de geração influência o estilo de liderança o que por si influencia a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave Geração, Liderança, Motivação

Abstract Nowadays, we are increasingly faced with an environment of generalised demotivation. An organisation is not just made up of people, it is also made up of generations and the generational issues that come with that. All generations have different values and motivations. And since the generations are different from each other, it is to be expected that they will also have different leadership Styles. The main aim of this study is to try to understand the relationship between generations X and Y and leadership styles, with motivational issues playing a moderating role in the relationships under study, by carrying out structured interviews with members of a branch of the Portuguese Armed Forces. The methodology used is an exploratory, qualitative case study, using structured interviews to obtain relevant information on the relationship between generations X and Y and leadership Styles. The main conclusions are that there is a relationship between the three factors mentioned, the type of generation influences the leadership style, which in turn influences employee motivation.

Keywords Generation, Leadership, Motivation

1. Introdução

As diferentes gerações apresentam valores e motivações distintos que acabam por criar um certo conflito de uma geração para a outra, pois, a maneira como cada uma entende a vida, persegue os seus sonhos e objetivos, apresenta conceitos diferentes de justiça e igualdade e até de política em si, são todas diferentes. Ou seja, cada geração apresenta as suas particularidades e é isso que as torna tão diferentes¹.

Tendo em conta que uma organização, não é só constituída por pessoas, mas por gerações e das questões geracionais que daí advém. Segundo Borges¹ as chefias e os subordinados dos anos 70s tinham visões e ideais de expandir e crescer diferente das chefias e dos subordinados dos anos 2000s. Porquê? Por diversos motivos, um deles as questões políticas que estavam presentes em Portugal nas duas épocas, os avanços tecnológicos que alavancaram o crescimento das organizações, e que possibilitaram as mesmas a se expandir não só dentro do país como fora, outra eram as questões educacionais e o nível de escolaridade presente em ambas as gerações, etc.

Como já foi referido, as gerações apresentam imensas diferenças, uma delas são os estilos de Liderança. Estes estilos variam muito consoante o tipo de chefia, a personalidade da chefia e o modo como a mesma acha que é o mais benéfico para conseguir concretizar os seus objetivos e os da organização². O principal objetivo deste estudo é tentar compreender a relação, entre as gerações X e Y, e os estilos de liderança assumindo as questões motivacionais um papel moderador das relações em estudo, efetuando entrevistas estruturadas a elementos de um ramo das Forças Armadas Portuguesas. Este ensaio pretende contribuir para a discussão relativa aos estilos de liderança nas gerações X e Y num ramo das Forças Armadas Portuguesas.

Este artigo começa por referir o que a literatura tem destacado no domínio da liderança. Depois, introduzimos a discussão a motivação e seu impacto na liderança. Em seguida, fazemos uma abordagem às diferentes gerações e aos diferentes estilos de liderança a elas associadas. Por último, discutimos as maiores contribuições teóricas do ensaio e referimos implicações práticas na avaliação dos resultados obtidos.

2. Liderança e Motivação

Relativamente à Liderança, a mesma comprehende, não só o seu conceito primário, como todos os conceitos dos subtemas inerentes no trabalho, que são: o conceito de carreira, o conceito de organização, o conceito de liderança, tipos e modelos de liderança e o conceito de motivação. Para as Gerações: o conceito de geração e os tipos de gerações.

2.1. O Conceito de Liderança

Há que tentar perceber diversos conceitos antes de abordar as questões principais do tema. Um desses conceitos é o de carreira, sendo *"entendida como a trajetória de um indivíduo na sua vida profissional"*². A carreira é um conceito que se deve entender como uma ocupação que requer treino e habilidade num determinado domínio específico e apresenta uma estruturação que implique que os interesses do profissional sejam alcançados quanto melhor for a sua performance e ele servir os clientes³.

De seguida temos o conceito de organização, que é descrito como um conjunto de sistemas vivos, que trabalham, pensam, se orientam, lutam e se estruturam por condutas sociais capazes de conseguir atingir os seus objetivos em prol da coletividade e que este é um conceito complexo pois uma organização não se refere apenas a empresas, mas pode também significar famílias, por exemplo.

Passando para o conceito de liderança, a mesma é descrita como *"a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar, promover o empenhamento dos outros de modo a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações a que pertencem"*⁴, por sua vez Cunha et al.⁵ refere-se à *"...liderança como a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos"*. Por sua vez, Hillier⁶ defende que a Liderança comprehende cinco aspetos, todos de igual importância, que passamos a citar: *A systems perspective, Major leadership functions, Individual and distributed leadership and direct and indirect influence, the nature of leadership and command, management and leadership*. Nas tabelas seguintes vamos analisar cada uma das seguintes perspetivas:

¹ Borges, B, As Gerações X E Y E As Suas Âncoras De Carreira: Diferenças Intergeracionais. Universidade De Lisboa - Faculdade De Psicologia. Lisboa, 2016. Caeiro, L. (10 de setembro de 2021). Atualidade APD. Liderar na Era das Disrupções – O Papel dos Líderes na Mudança Radical.

² Borges, B, As Gerações X E Y E As Suas Âncoras De Carreira: Diferenças Intergeracionais. Lisboa, 2016 Universidade De Lisboa - Faculdade De Psicologia, pgs2.

³ Rouco, J.. Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Lisboa, 2012.

⁴ Fraga, T. M. R.. O impacto da liderança na performance organizacional (Master dissertation), 2018, pg.3.

⁵ Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P.. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa, Editora Rh Lda, 2007, pg.332.

⁶ Hillier, R.. National Defence - Canadian Forces Leadership Institute. Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations, 2005, p. 164.

Tabela 1 – Perspetivas de Liderança⁶

Perspetivas de Liderança	
A Systems Perspective	<p>Considera que o desempenho individual e coletivo de uma organização se baseia em três variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características individuais; - Características de grupo; - Características Institucionais; <p>A estrutura, a forma de comunicar, as softskills, habilidades e qualidades pessoais de cada pessoa, assim como a estrutura de grupo, o ambiente laboral, a união presente no grupo e uma estruturação de funções correta de cada grupo, e a força da instituição, as políticas de recursos humanos,</p>
Perspetivas de Liderança	
A Systems Perspective	<p>as tecnologias institucionais são os fatores cruciais para que existam condições de liderança numa organização. Se algum destes fatores falhar ou não se encontrar presente, a questão de liderança ou não funciona ou tem tendência a que a instituição não consiga atingir a sua máxima performance.</p>
Major Leadership Functions	<p>Considera que as funções laborais em que um líder possa estar inserido diferem de acordo com a crescente complexidade das tarefas e da responsabilidade por elas acrescida. Afirma que vários líderes podem estar enquadrados em diferentes patamares de chefia e liderança, por exemplo, alguém que chefe uma área ou repartição não acarreta as mesmas responsabilidades ou funções que alguém que chefe um grupo ou direção. Realça que apesar de se poderem encontrar em diferentes partes da organização, todos eles lutam e almejam executar as tarefas que lhes são impostas e cumprir a missão que lhes é atribuída. Menciona que, há medida que o posto aumenta, também aumenta a responsabilidade de liderar a instituição em vez de liderar pessoas. Por fim, menciona que os líderes, na sua fase inicial de formação, devem concentrar-se em desenvolver as suas capacidades para liderar equipas, unidades e formações superiores.</p>
Individual and Distributed Leadership and Direct and Indirect Influence	<p>Considera que as funções laborais em que um líder possa estar inserido diferem de acordo com a crescente complexidade das tarefas e da responsabilidade por elas acrescida. Afirma que vários líderes podem estar enquadrados em diferentes patamares de chefia e liderança, por exemplo, alguém que chefe uma área ou repartição não acarreta as mesmas responsabilidades ou funções que alguém que chefe um grupo ou direção. Realça que apesar de se poderem encontrar em diferentes partes da organização, todos eles lutam e almejam executar as tarefas que lhes são impostas e cumprir a missão que lhes é atribuída. Menciona que, há medida que o posto aumenta, também aumenta a responsabilidade de liderar a instituição em vez de liderar pessoas. Por fim, menciona que os líderes, na sua fase inicial de formação, devem concentrar-se em desenvolver as suas capacidades para liderar equipas, unidades e formações superiores</p>
Perspetivas de Liderança	
Major Leadership Functions	<p>desenvolver as suas capacidades para liderar equipas, unidades e formações superiores.</p>
Individual And Distributed Leadership And Direct And Indirect Influence	<p>Considera que as funções laborais em que um líder possa estar inserido diferem de acordo com a crescente complexidade das tarefas e da responsabilidade por elas acrescida. Afirma que vários líderes podem estar enquadrados em diferentes patamares de chefia e liderança, por exemplo, alguém que chefe uma área ou repartição não acarreta as mesmas responsabilidades ou funções que alguém que chefe um grupo ou direção. Realça que apesar de se poderem encontrar em diferentes partes da organização, todos eles lutam e almejam executar as tarefas que lhes são impostas e cumprir a missão que lhes é atribuída. Menciona que, há medida que o posto aumenta, também aumenta a responsabilidade de liderar a instituição em vez de liderar pessoas. Por fim, menciona que os líderes, na sua fase inicial de formação, devem concentrar-se em desenvolver as suas capacidades para liderar equipas, unidades e formações superiores.</p>
Individual And Distributed Leadership And Direct And Indirect Influence	<p>Considera que os líderes podem apresentar uma liderança individual, isto é, uma pessoa singular efetuar determinado feito histórico e os seus esforços servirem para alterar ciscunstâncias ou moldar eventos de forma dramática e, para o autor, esta singularidade não dura muito tempo pois ninguém consegue controlar tudo sozinho e quanto maior for a organização, maior será o fardo e afirma que nem é razoável que alguém o faça. Outro aspeto que considera é uma liderança coletiva, isto é, o líder saber compartilhar responsabilidades de liderança dentro da sua equipa. A influência direta significa que é algo que tem um efeito imediato nas habilidades, motivações, comportamento, desempenho, atitude e estado psicológico. Está ligada à liderança individual e coletiva. A influência indireta significa que pode ser executada por meios</p>

Conceitos	Perspetivas de Liderança
Individual And Distributed Leadership And Direct And Indirect Influence	diferentes da influência direta, isto é, alterações nas tarefas, alterações no grupo de trabalho, alterações no sistema, na instituição e estas alterações conseguem afetar o comportamento e o desempenho. Está ligada à liderança individual e coletiva também.
The Nature Of Leadership	Considera que o conceito de Liderança um processo de influência que ocorre em grupos coletivos de pessoas e que, as que mais fazem no grupo são as que assumem os papéis de liderança. Existem diversos conceitos de liderança e até diversas lideranças e, o autor, considera que os conceitos também variam devido ao fato de existirem essas diferentes lideranças que variam consoante os propósitos sociais e/ou culturais e, afirma então que a Liderança pode ser o resultado de uma influência direta e/ou indireta para com os outros de forma a conseguir atingir um propósito pessoal ou até mútuo.
Command, Management, And Leadership	Para o autor, a definição de comando é a que a OTAN indica, sendo a autoridade que é depositada em um indivíduo das forças armadas para direção, coordenação e controle das forças militares. Isto pode ser também introduzido para as diferentes organizações. Considera que comandar não é o mesmo que liderar, mas que liderar necessita de comando. Pois, comandar implica exercer comando de algo que está abaixo, enquanto que liderar implicar exercer comando de algo que está abaixo, de lado e acima, a liderança não encontra limitações no que toca ao aspeto de comando, pois podem influenciar colegas e até superiores.

Para compreender de facto o conceito de liderança, é relevante analisar os diversos tipos e modelos de liderança que existem.

2.2. Modelos de Liderança

Após todos análise os diversos conceitos de líder e liderança ainda há algumas questões a serem respondidas. Existe um só

tipo de líder ou é mais correto se questionar se existem vários estilos de liderança? Há mais que um? Como são esses estilos? Na literatura existem diversos conceitos e definições que especificam os tipos de liderança que subsistem nos dias de hoje. Com isso, temos: Autoritária, Coercitiva, Liberal, Paternalista, Tutorial, Diretiva, Democrática, Participativa, Transacional, Transformacional e Laissez-Faire, que iremos descrever na tabela seguinte:

Tabela 2 –Modelos de Liderança⁷

Modelos de Liderança	Conceito
Liderança Autoritária	É uma liderança que mobiliza as pessoas através de uma visão ou de um sentido específico. São indivíduos/as que apresentam características elevadas de auto-confiança, determinação, coragem e são catalisadores de mudança.
Liderança Coercitiva	É uma liderança que procura uma imediata obediência sem transparecer, para o colaborador, que a sua opinião ou possível experiência seja válido. É um líder que estabelece regras, colegas de trabalho, tarefas, objetivos e indica a forma de resolução de determinadas tarefas não dando oportunidade ao colaborador de poder ser autónomo na resolução das mesmas.
Liderança Paternalista	É o estilo mais empático, que valoriza bastante as pessoas e as coloca em primeiro lugar. São os líderes que criam harmonia entre os colaboradores, promovem convívios e festejos para todos se conhecerem e se darem bem, valorizam bastante a comunicação entre pares e apresentam um impacto positivo no desempenho organizacional.
Modelos de Liderança	Conceito
Liderança Tutorial	A liderança tutorial tem como principal característica o desenvolvimento dos colaboradores. Para ele, são pessoas que têm bastantes capacidades para serem mais e melhor do que já são. Este líder que proporciona o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.
Liderança Diretiva	É um líder que estimula os colaboradores a seguirem regras e padrões de desempenho da forma como acha que melhor o modo como devem efetuar determinada tarefa ou serviço.
Liderança Democrática	Na liderança democrática o consenso é fomentado através da participação, ou seja, o líder solicita aos colaboradores opiniões e pontos de vista relativamente a um determinado assunto, construindo assim um alicerce na comunicação entre ambos e na valorização do empregado, pois o mesmo começa a associar que a sua opinião tem importância para a tomada de decisões relevantes dentro da organização
Liderança Participativa	Este líder é bastante participativo, ou seja, consulta os colaboradores pedindo opiniões e ideias relativamente a uma decisão que necessita de tomar e, quando chega a altura de apresentar alguma conclusão, avalia e tem em conta estas ideias e opiniões.
Liderança Transacional	Neste estilo de liderança está presente a questão do dar e receber. O líder delimita ao seguidor o que este deve fazer para depois vir a ser recompensado pelo seu esforço. O líder supervisiona e monitoriza o trabalho dos seguidores e, caso estes não atinjam os objetivos pretendidos, os mesmos são punidos ou estabelecidas e tomadas ações corretivas.
Modelos de Liderança	Conceito
Liderança Transformacional	A liderança transformacional, tal como o nome indica, é um tipo de liderança que ocorre quando um líder se preocupa com os seus colaboradores e estes decidem segui-lo. Os seguidores sentem respeito, admiração, confiança e lealdade pelo líder. Sentem-se inspirados a conseguir atingir os objetivos e a darem o melhor de si pois o seu líder assim o transmite e não o querem desapontar.
Liderança Laissez-Faire	O estilo de liderança <i>laissez-faire</i> é um estilo em que o líder não interfere no trabalho dos colaboradores, dando-lhes autonomia para trabalhar e solucionar os problemas existentes na organização. É a liderança que pode ser definida pela expressão “máxima Liberdade, máxima responsabilidade”. É um líder, que se pode dizer, tem uma extrema confiança no trabalho dos colaboradores e, acima de tudo, tem uma extrema confiança em si e no seu trabalho, pois sabe que qualquer erro cometido é sua culpa e sabe também que qualquer erro cometido facilmente se resolve.

Todos estes modelos descritos na tabela ajudam a compreender melhor os conceitos anteriormente mencionados uma vez que existe mais que um estilo de liderança pois as

pessoas também não são todas iguais, nem as organizações o são, logo o que funciona para determinada organização pode não funcionar para outra. E aqui emerge uma grande

⁷ Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa, Editora Rh Lda, 2007. Ferreira, C.. Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações Humanas: Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM). Madeira, 2020.

multiplicidade de outros fatores ou perspetivas, como o meio ambiente, o estado emocional e saúde de cada um, que nos remete para o conceito de motivação.

2.3. A Motivação

George e Jones⁸ afirmam que a motivação é algo psicológico, que se resume a forças internas de uma pessoa que conseguem determinar a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos diversos obstáculos. O conceito de motivação é algo bastante difícil de se descrever, pois, trata-se de uma construção de fatores adjacentes à ciência humana. O conceito de motivação, foi desenvolvido por Atkinson em 1958 e investigado nos anos de 1961 a 1965 por McClelland, tendo por base estudo das necessidades humanas de Murray desenvolvido em 1938. Este conceito só conseguiu assumir maior destaque devido à revolução industrial no século XIX pelo conseguinte aumento de problemas sociais, diminuição do analfabetismo e crescimento educacional e ao aumento da qualidade de vida da população em geral. As pessoas começaram a verificar que a motivação é um tipo de combustível, que para se ter êxito ou sucesso em determinada profissão ou tarefa que era necessário existir um elevado nível motivacional para chegar à meta final, algo que no passado não era sequer posto em causa porque, como já foi referido, só recentemente se remeteu maior importância às condições laborais e isso no passado não era algo que seria sequer tangível para quem trabalhava⁹.

Pinder¹⁰ refere-se ao conceito de motivação como:

"O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo que forá dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração."

Por sua vez George e Jones⁷ definem motivação como:

"As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos."

Já Cunha et al.¹¹ apresenta os elementos associados ao conceito de motivação: "um elemento de estimulação, um elemento de ação e esforço, um elemento de recompensa e um elemento de movimento e persistência. A motivação é frequentemente apresentada como o conceito central em comportamento organizacional. É um elemento de estimulação, um elemento de

ação e esforço, um elemento de movimento e persistência e um elemento de recompensa. Dentro do conceito de motivação já descrito existe ainda a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca é aquela que acontece quando determinado agente ou sujeito/a apresenta comportamentos que são estimulados pela adrenalina e entusiasmo que o trabalho ou serviço lhe suscita enquanto o executa. Já a motivação extrínseca é aquela que acontece quando determinado agente ou sujeito/a efetua um trabalho ou serviço com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou seja, é a motivação que se obtém para se ser recompensado por algo^{7,10,8}.

Este conceito de motivação causa algumas questões, nomeadamente a predominância da motivação nas diferentes gerações.

3. Gerações

Nos dias que correm, é notável de se verificar que se vivem momentos muito desafiadores recorrentes de mudanças económicas, políticas, sociais e da crescente mudança que se verifica com o desenvolvimento tecnológico. Os líderes do século XXI vêem-se inseridos num contexto profissional revolucionário, isto é, lideram várias gerações ao mesmo tempo. Todos nós vivemos, possivelmente pela primeira vez, numa época em que diferentes gerações trabalham todas em conjunto no mesmo ambiente profissional e isto é algo muito desafiante liderar, perfis e formas de pensar, agir, comunicar, interagir completamente diferentes.

3.1. Conceito de Geração

Segundo Filipe¹² "uma geração é um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios e vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida." e "As gerações são resultado de eventos históricos que tiveram influências sobre os valores e a visão do mundo dos seus membros.". Gonçalves¹³ estabelece quatro perspetivas que classificam e definem o termo "geração", que são:

- Perspetiva Sociológica;
- Perspetiva Genealógica;
- Perspetiva de Rituais Comuns e de Passagem;
- Perspetiva Biológica.

No quadro que se encontra a seguir estão descritos os diferentes conceitos das perspetivas mencionadas:

⁸ George, J., & Jones, G.. Understanding and managing organizational behavior, Vol. 2nd ed., M. A.-W. Reading, Ed., 1999, pg. 183.

⁹ Veríssimo, V. A Influência das Lideranças na Motivação dos Colaboradores: Aplicação num Call Center. Évora, 2021.

¹⁰ Pinder, C.. Work Motivation in organizational behavior. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall. 1998, pg. 11.

¹¹ Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P.. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa, Editora Rh Lda, 2007.

¹² Filipe, M.. Geração X Versus Geração Y: Uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional. Santarém. 2021, pg. 25-26.

¹³ Gonçalves, T.. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra 2021.

Tabela 3 – Diferentes Perspetivas do Conceito de Gerações¹⁴

Modelos de Liderança	Conceito
Perspetiva Sociológica	"Para compreender a visão da geração é necessário compreender os eventos e as vivências sociais e históricas dos membros."
Perspetiva Genealógica	"Defende que as gerações são definidas através de uma hierarquia ou ascendência familiar ou organizacional, na qual a geração é determinada pelo enquadramento familiar/ organizacional."
Perspetiva de Rituais e de Passagem	"As pessoas vivenciam acontecimentos semelhantes em momentos de vida semelhantes."
Perspetiva Biológica	"As gerações são definidas tendo por base a idade biológica/ ano de nascimento."

Por sua vez, Dâmaso¹⁵ realça que o mundo que conhecemos encontra-se em constante mutação, sendo que, o capital humano é o principal ativo de qualquer entidade.

"As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações e percepções"

Mas, no seio organizacional existem vários fatores que influenciam em muito o sucesso de qualquer organização. Um destes fatores é o fato de que, as organizações ao serem constituídas por pessoas, apresentam particularidades no que diz respeito à forma como as pessoas lidam com o meio organizacional e se relacionam entre si, pois vivemos numa Era em que várias gerações se encontram a trabalhar conjuntamente no mesmo meio laboral.

"Mudanças sociais, culturais, económicas e tecnológicas, levam indivíduos de diferentes gerações a adquirir características distintas, que se refletem na sua forma de pensar e de agir, tanto na vida pessoal como na vida profissional."¹⁶
*"Com as organizações, isso não é exceção, portanto as pessoas têm tendência para desenvolver ligações distintas com as organizações que as empregam. Ligações essas, que poderão desencadear vários tipos de intenções, afetos, percepções e ações nos colaboradores."*¹⁷

Com isto, é notável de se aludir que, indivíduos de gerações

distintas possuam formas de pensar, objetivos, estilos de vida e características distintos pois, cada geração acaba por se comportar e agir de forma diferente consoante as circunstâncias de vida e/ou as dificuldades sofridas.

3.2. Tipos de Gerações

Foram identificados ao longo dos anos vários tipos de gerações que. De um modo geral,

*"pode-se distinguir as diferentes gerações através de um conjunto de fatores ligados à faixa etária, à partilha de experiências semelhantes, aos eventos e aos acontecimentos sociais significativos e a um conjunto de características, pensamentos e comportamentos predispostos em fases marcantes do seu desenvolvimento"*¹⁸.

Para obter um melhor entendimento entre gerações é necessário que se compreenda como cada geração cria um conjunto de crenças, valores, padrões, consequências diretas da época em que se desenvolveram e percebê-las de um ponto de vista sociocognitivo – cultural¹⁹.

Existem vários tipos de gerações, em que, no caso em estudo irão ser mencionadas a geração Baby Boomer, a geração X, a geração Y ou Millennials e a geração Z as quais representam diversas faixas etárias e vivências distintas com imensos eventos sociais e económicos diferentes e impactantes²⁰.

Segundo Manso²¹ o termo "Baby boomer" ou "Baby Boom" é a denominação atribuída à geração de indivíduos que nasceram

¹⁴ Gonçalves, T.. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra 2021.

¹⁵ Dâmaso, P. A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas. Pedrouços. 2019, pg.1.

¹⁶ Borges, B.. As Gerações X E Y E As Suas Âncoras De Carreira: Diferenças Intergeracionais. Lisboa: Universidade De Lisboa - Faculdade De Psicologia. 2016, pg.1

¹⁷ Carvalho, S.. O Comprometimento Organizacional e a Satisfação Laboral: análise da influência das variáveis socioprofissionais O caso da ASSF - Associação de Solidariedade Social de Farminhão. Viseu: Politecnico de Viseu - Tecnologia e Gestão Lamego, 2021, pg. 39.

¹⁸ Gonçalves, T. (2021). A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021, pg.3.

¹⁹ Pereira, D. A Geração Millennials e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional. Coimbra. 2020, pg.8.

²⁰ Filipe, M.. Geração X Versus Geração Y: Uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional. Santarém. 2021. Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021. Oliveira, A.. YClient. As Gerações e a segmentação. 2019.

²¹ Manso, I.. Representações Emocionais Do Fado - Um Estudo Intergeracional. Lisboa.2020..

até 1964, ou seja, estão diretamente relacionados com o fato de terem nascido após a II guerra mundial pois, segundo o autor "Baby Boom" significa "explosão de bebés". Foi o nome designado para esta geração que cresceu após a guerra visto que se deu um grande crescimento/explosão populacional comparativamente com as outras gerações.

Segundo Gonçalves²²:

"Durante o seu desenvolvimento, foram pautados por um conjunto de acontecimentos de origem cultural, política

e económica como a II Guerra Mundial, os movimentos feministas e pelos direitos civis, que contribuíram para as suas condutas, pensamentos e formas de estar"

Trata-se de uma geração muito competitiva e viciados no trabalho, pelo que valorizam também a ética e o compromisso máximos no local de trabalho. Para o efeito apresentamos na tabela seguinte as características positivas e negativas associadas a esta geração, nascida até 1964.

Tabela 4 – Características da Geração Baby Boomer²²

Geração	Características Positivas	Características Negativas
<i>Baby Boomer</i> (Até 1964)	- Capacidade de trabalhar em equipa;	- Dificuldade em lidar com recursos eletrónicos devido a não saberem
<i>Baby Boomer</i> (Até 1964)	- São mais ponderados; - São mais submissos em termos laborais; - Têm uma necessidade de "crescer" e evoluir; - Valorizam o status e o crescimento profissional dentro da empresa; - São leais à organização onde trabalham;	utilizar os aparelhos e o seu fraco interesse na mudança; - Inflexibilidade com a vida pessoal e profissional; - Passividade e Cinismo em contexto laboral;

Por sua vez, a geração X, constituída por indivíduos que nasceram entre 1965 e 1980, é conhecida como os filhos dos "Baby Boomers" e, transmitiram aos seus descendentes os princípios que achavam ser os mais importantes relevantes, nomeadamente, a ideia que para se ser bem-sucedido na vida é necessário trabalhar afincadamente e,

consequentemente, a Geração X procura essencialmente a sua independência financeira e pessoal, e reveste-se de características próprias nomeadamente o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal²³. Esta geração tem um conjunto de características diferentes da anterior que apontamos na tabela seguinte.

²² Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021, pg.4.

²³ Manso, I.. Representações Emocionais Do Fado - Um Estudo Intergeracional. Lisboa.2020, pg. 22. Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021. Filipe, M.. Geração X Versus Geração Y: Uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional. Santarém. 2021, pg.26.

Tabela 5 – Características da Geração X²⁴

Geração	Características Positivas	Características Negativas
X (1965 e 1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Gostam de diversidade no trabalho, desafios e oportunidades. - Valorizam a liberdade “máxima liberdade, máxima responsabilidade 	
X (1965 e 1980)	<ul style="list-style-type: none"> valorizam a flexibilidade horária; - Procuram conciliar a vida pessoal /familiar com a profissional; - Valorizam uma organização com estrutura hierárquica e ambiente informal; - São ambiciosos e gostam de aprender novas competências para crescerem profissionalmente e atingirem posições de liderança; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendem a ser egocêntrica e irreverentes no local de trabalho; - São e apresentam uma postura cética em relação ao emprego; - São inseguros e temem a instabilidade por receio de que indivíduos mais jovens os venham substituir; - Mostram-se resistentes à mudança; - São materialistas e apresentam uma certa aversão à supervisão no contexto laboral;

A geração seguinte designada por geração Y ou *millennials*, comprehende indivíduos que nasceram entre os anos 1980 e 2000, e apresenta maior flexibilidade e dinamismo face às gerações anteriores, quer no seio familiar quer no económico e são muitas vezes apelidados pela “*geração internet*” que em parte contribuiu para a sua dependência tecnológica e para a ausência de *skills* relacionadas com a comunicação²⁵.

Segundo Filipe²⁶ a geração Y é das mais ativa socialmente, preocupada com o ambiente e com maior formação acadé-

mica, o que fez com que crescessem com a convicção de que a sua cuidadosa preparação lhes garantiria um futuro confortável.

Vivendo num clima de liberdade política e prosperidade económica, também vive numa nova configuração familiar, bastante distinta das anteriores, onde as mulheres ganharam mais espaço e importância no mercado e local de trabalho²³. Apontamos para o efeito Características da Geração Y ou *millennials* como comumente designados na tabela seguinte:

Tabela 6 – Características da Geração Y ou *Millennials*²⁷

Geração	Características Positivas	Características Negativas
Y (1980 -2000)	<ul style="list-style-type: none"> - São ambiciosos e preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos; - Procuram variedade, desafios e novas oportunidades. Procuram trabalhos em que possam ajudar os outros e que consigam fazer a diferença no mundo; - Diferem das anteriores gerações pois aceitam a diversidade e conseguem conviver saudavelmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades nos seus círculos de relação; - Valorizam muito a comunicação no local de trabalho, por meios eletrónicos e não só. Gostam de ser avaliados constantemente e receber feedback e instruções das tarefas que precisam de fazer; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendem a ser individualistas e apresentam uma necessidade de agirem sem autorização consideram-se por vezes instáveis; - São competitivos pois têm muitas ambições no local de trabalho e anseiam por atingir cargos de topo e serem reconhecidos pelos seus esforços; - São muito dependentes dos recursos tecnológicos e acaba por os tornar mais depressivos e se isolarem mais;

²⁴ Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021, pg.4. Pereira, D. A Geração Millennials e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional. Coimbra. 2020, pg.8.

²⁵ Pereira, D. A Geração Millennials e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional. Coimbra. 2020. Manso, I.. Representações Emocionais Do Fado - Um Estudo Intergeracional. Lisboa.2020, p.23.

²⁶ Filipe, M.. Geração X Versus Geração Y: Uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional. Santarém. 2021, pg. 29-30.

Descendentes das gerações anteriores, surge no mercado de trabalho uma nova geração que nasceu após o ano 2000 - a geração Z. Pese embora, Gonçalves²⁷ e Silva²⁸ remetam o seu início para o ano 1995, Manso¹⁹ remete a sua origem para o ano 2000 marcando **O início do segundo milénio**, sendo isso que a qualifica. Embora o ano final do intervalo temporal que a representa, ainda não se encontra definido, uma vez que se acredita que o período temporal da geração Z ainda estar a decorrer.

Segundo Borges²⁹ a geração Z apresenta-se com uma maior tendência para o imediatismo, o contacto rápido com outras pessoas através da Internet, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade. Nenhuma outra geração está tão adaptada a interagir e a comunicar num mundo tão conectado, como a geração Z, desconhecendo o mundo sem internet. Porém, sentimentos de precariedade, desemprego, crise e terrorismo são palavras do quotidiano desta geração, que devido a estes acontecimentos experimentam diariamente a sensação de permanente mudança, desenvolvendo para o efeito uma grande capacidade de adaptação³⁰.

Devido aos ambientes incertos e ambíguos em que vivem, as suas percepções sobre o trabalho são dúbias, procurando sempre quer o desenvolvimento, quer o crescimento pessoal e profissional. Tratando-se de uma geração que está sempre online, até os relacionamentos interpessoais são realizados através de recursos eletrónicos³¹.

4. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso exploratório, uma vez que a literatura existente se revela insuficiente para estudar a relação, entre as gerações X e Y, e os estilos de liderança. De acordo com a tipologia de Yin³², trata-se de um estudo de caso tipo 2, caso único incorporado, compreendendo múltiplas unidades de análise – as gerações X e Y, as questões motivacionais e os estilos de liderança. O estudo seguiu uma abordagem eminentemente qualitativa, compreendendo duas fases: a primeira fase, de revisão de literatura, e uma segunda fase que consistiu na realização de entrevistas a oficiais de um ramo das Forças Armadas Portuguesas (FFAA), com o objetivo de compreender a relação, entre as gerações X e Y, e os estilos de liderança assumindo

as questões motivacionais um papel moderador das relações em estudo.

Foram escolhidos 6 militares, com funções de Direção ou Chefia e que as desempenham numa determinada Unidade Militar Portuguesa. A função de Direção ou Chefia foi a escolhida, nomeadamente comandante ou chefes de companhia/ esquadra/ secção, atendendo à liderança implícita dos cargos em questão. Estes militares reportam a uma única chefia. Os dados foram recolhidos com recurso a entrevista estruturada constituída por 12 questões, elaboradas tendo em conta o que reporta literatura sobre a temática das gerações X e Y, liderança e motivação³³.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Tendo em conta os dados obtidos nas 6 entrevistas e estabelecendo as devidas correspondências entre Geração X e Y, motivações e estilos de liderança.

Afirmavações como: "...se eu olhar puro e duro para o que eu faço eu gosto mesmo do que faço" "...eu gosto muito daquilo que faço, se não gostasse muito daquilo que faço, já tinha pedido abate ao quadro..." "tenho a motivação diária que me leva a desempenhar o meu trabalho" concluiu-se que a geração X apresenta um elevado nível motivacional para chegar à meta final um elemento de ação e esforço, um elemento de recompensa de movimento e persistência e que se afirma como sendo um fator crucial e de elevada importância na resolução de tarefas laborais como também nas tarefas pessoais^{8 e 5}. Por sua vez os entrevistados da Geração Y quando questionados remetem incertezas sobre o futuro, admitindo desmotivação e que vive o dia a dia não fazendo o que estudou para ser pelo que admitem que "a motivação não é muita" e "... por força das situações em que estamos, acabamos por desmotivar..." e "não trabalhamos naquilo que queremos, naquilo que gostamos, porque infelizmente a vida não o permite..."³⁴.

No que diz respeito aos estilos de liderança, os 3 entrevistados da geração X apresentam 3 diferentes tipos de liderança nomeadamente: liderança diretiva, tutorial e transformacional. O entrevistado 1 demonstra um liderança predominantemente diretiva uma vez que afirma que "orienta e acompanha os colla-

²⁷ Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021, pg. 7. Filipe, M.. Geração X Versus Geração Y: Uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional. Santarém. 2021. Filipe, M.. Geração X Versus Geração Y: Uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional. Santarém

²⁸ Silva. Os Jovens da Geração Z e o Consumo: os Outros e o Eu na Formação das Percepções Sobre a Marca. Braga. 2017, pg 53.

²⁹ Borges, B, As Gerações X E Y E As Suas Âncoras De Carreira: Diferenças Intergeracionais. Universidade De Lisboa - Faculdade De Psicologia. Lisboa, 2016.

³⁰ Silva. Os Jovens da Geração Z e o Consumo: os Outros e o Eu na Formação das Percepções Sobre a Marca. Braga. 2017

³¹ Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021

³² Yin R. K.. Estudo de Caso - Planeamento e Métodos. (5.ª Ed.). Artmed Editora S.A.. São Paulo, 2015.

³³ Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B..Metodologia de pesquisa. 5th Ed. Mc Graw-Hill. 2022.

³⁴ Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021. Pereira, D. A Geração Millennials e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional. Coimbra. 2020.

boradores para o que devem fazer e o modo como devem efetuar determinada função ou serviço", sendo um líder que, também solicita opiniões quando acha oportuno, mas a decisão final é dele/a, seguindo uma direção que acha a mais correta, no caso, a da organização, não afastando de todo a importância que o seu pessoal ocupa, mas que sabe que há metas que têm que ser cumpridas no final do dia. "Eu discordo daquelas pessoas que acham que o líder não tem que decidir que tem de deixar a decisão nos seus subordinados", "Eu acho que devemos incutir a responsabilidade, mas há determinado tipo de decisões que nós temos que ser nós a tomar se não estamos ali a fazer nada" e "obviamente que o líder tem de olhar para a organização como um todo" são algumas afirmações que nos levam a concluir o estilo de liderança deste entrevistado.

Por sua vez o entrevistado 2 revela um estilo de liderança tutorial, apresentando como principal característica a importância do "desenvolvimento dos colaboradores", procurando "proporcionar o seu crescimento." afirmando que "é atento a um subordinado seu, que possa não estar tão bem ou a atingir níveis tão bons e vai conseguir motivá-lo a ele elevar esse nível de desempenho", conseguindo "...estabelecer uma relação de empatia com os seus liderados..." e "...que genuinamente se preocupa com os seus liderados, saber genuinamente o que é que os motiva".

Já o entrevistado 4 afirma no que diz respeito aos seus colaboradores, que é "um líder se preocupa com os seus colaboradores" e "é o líder que transforma os seguidores a se tornarem nas suas melhores versões..." referindo para o efeito "...que elogiar porque é importante" e "Se correr mal, é sentar-se com a pessoa e falar com ela e fazer o tal debriefing para explicar olha correu bem, correu mal, o que é que achas que se pode fazer?" e segundo o entrevistado o "próprio líder vai aprender com isso porque o líder tem também que ter consciência que não sabe tudo e também vai errar e que tem que ter humildade para admitir que errou" estas afirmações vão de encontro à definição de liderança transformacional³⁵.

Apesar de pertencerem ao mesmo grupo geracional e com isso apresentarem semelhanças na sua motivação como já foi referido, porém os entrevistados da Geração X têm estilos de liderança diferente.

Os entrevistados 3, 5 e 6 apresentam o mesmo estilo de liderança: Liderança Autoritária, como podemos verificar nas afirmações por eles proferidas³⁶:

Entrevistado 3: "mobilizo as pessoas através de uma visão ou de um sentido específico" e "costumam ser bastante valiosos em situações que as organizações necessitem de alguém que assuma

uma posição e a leve para a frente a fim de poder concretizar os melhores resultados em prol da missão e visão da organização". "consegue perfeitamente dizer à equipa: o que vocês estão a fazer é isto, e isto faz parte disto que é maior e o objetivo final é este...." e "Para mim o líder é uma pessoa, que para já percebe que é líder e tem noção que há coisas em que compete ao líder, portanto ele não vai poder ir buscar as respostas todas aos seus subordinados".

O Entrevistado 5: "é uma pessoa que sabe ser fria nos momentos em que tem de ser fria como ser humana nos momentos em que tem de ser humana", "essencialmente, uma pessoa que, "saiba dar o exemplo e o exemplo positivo aos subordinados" e "não só mandar fazer, mas também mostrar que ele também o faz e que é possível fazer-se",

Entrevistado 6: "... é o líder que guia para o melhor caminho". "uma pessoa justa, assertiva, coesa, empática, que consegue ler as pessoas e que consegue perceber e que também sabe mostrar às pessoas qual é que é o rumo mais correto, uma pessoa profissional, competente..."

Como podemos verificar nas afirmações por eles proferidas o estilo de liderança mais predominante é o estilo de liderança autoritário, pese embora apresentem baixa motivação. Como podemos verificar anseiam serem reconhecidos pelos seus esforços, refletindo algum individualismo e ambição.³⁷

6. Conclusões

Atendendo à relação entre o sucesso numa determinada profissão e a motivação, assumindo a motivação, um elemento de estimulação, ação e esforço, recompensa e um elemento de movimento e persistência que se afirma como sendo um fator crucial e de elevada importância para o dia a dia, não só na resolução de tarefas laborais como também nas tarefas pessoais procurou-se compreender a relação, entre as gerações X e Y, nas Forças Armadas Portuguesas os seus estilos de liderança moderada pela motivação³⁸.

Conclui-se para o efeito que a Geração X apresenta uma elevada motivação que se reflete em estilos de liderança distintos - Diretiva; Tutorial e Transformacional. Já a Geração Y apresenta baixa motivação e o mesmo estilo de liderança - Autoritário.

Deste modo, confirma-se diferenças geracionais que conseguem moldar os dias de hoje e moldar as organizações, ou seja, influenciam as questões motivacionais devido ao fato de que existirem muitas diferenças nos conceitos que cada uma

³⁵ Ferreira, C.. Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações Humanas: Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM). Madeira. 2020. Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P.. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa, Editora Rh Lda, 2007.

³⁶ Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P.. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa, Editora Rh Lda, 2007.

³⁷ Gonçalves, T. A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção. Coimbra. 2021. Filipe, M.. Geração X Versus Geração Y: uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional. Santarém. 2021. Borges, B, As Gerações X E Y E As Suas Âncoras De Carreira: Diferenças Intergeracionais. Universidade De Lisboa - Faculdade De Psicologia. Lisboa, 2016.

³⁸ Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P.. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa, Editora Rh Lda, 2007. Veríssimo, V. A Influência das Lideranças na Motivação dos Colaboradores: Aplicação num Call Center. Évora, 2021.

considera sobre liderança e, os conceitos de chefia, o que assumem. O que foi possível determinar é que todas estas diferenças tornam muito difícil a evolução da organização em estudo e por conseguinte a evolução do próprio país. As gerações admitem, de uma forma geral, que gostam de se sentir valorizadas, que a motivação é muito importante e que a questão humana é essencial, porém apresentam motivações distintas. Gostam de sentir que fazem parte do projeto, da missão e que o líder os vê, não só como profissionais, mas como pessoas que estão lá para ajudar, contudo querem ser reconhecidas por isso.

No que diz respeito a algumas limitações que possam ter sido identificadas com a elaboração deste trabalho, as mesmas são: dificuldades em se encontrar literatura referente à questão geracional, dificuldade em conseguir especificar bem os assuntos a abordar no trabalho devido a fatores externos. Por fim, é importante mencionar temas que não foram abordados por limitação temporal e que poderiam merecer uma atenção futura: Tentar entender se a motivação provém de valores transmitidos pelas gerações, ou seja, se os valores que uma geração tem ciente conseguem ser um combustível para a motivação individual de cada pessoa. Segundo diversos autores, como já foi mencionado, todas as pessoas conseguem ser líderes. Uma futura investigação iria procurar perceber quais os traços de personalidade associados a cada estilo de liderança.

Bibliografia

- Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., . . . Silva, P. (março de 2021). UA Editora. *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação - Recolha de dados*.
- Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (outubro de 2017). Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. *A Entrevista Como Técnica De Investigação Na Pesquisa Qualitativa*.
- Beaumont, M. (2016). *Identificação do tipo de liderança das chefias e a sua influência na satisfação dos profissionais de saúde do Hospital Geral de Luanda: Estudo de Caso*. Tomar.
- Borges, B. (2016). *As Gerações X E Y E As Suas Âncoras De Carreira: Diferenças Intergeracionais*. Lisboa: Universidade De Lisboa - Faculdade De Psicologia.
- Caeiro, L. (10 de setembro de 2021). Atualidade APD. *Liderar na Era das Disrupções – O Papel dos Líderes na Mudança Radical*.
- Carvalho, S. (2021). *O Comprometimento Organizacional e a Satisfação Laboral: análise da influência das variáveis socioprofissionais O caso da ASSF - Associação de Solidariedade Social de Farminhão*. Viseu: Politecnico de Viseu - Tecnologia e Gestão Lamego.
- Castro, C. (2017). *Um estudo exploratório acerca das vivências*

da liderança: As representações e o sistema medo do líder organizacional. Porto.

Chagas, F. (2021). *Gestão De Carreiras: Carreiras Inteligentes - Um Estudo De Caso*. Coimbra.

Costa, A. (2012). *A Avaliação da Formalão: Uma Questão Motivacional?* Lisboa.

Dâmaso, P. (2019). *A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas*. Pedrouços.

DL n.º 90/2015, de 29 de Maio. (29 de maio de 2015). *Estatuto Dos Militares Das Forças Armadas*. Portugal. Obtido de https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2369&tabela=leis&so_miolo=

Domingues, J. (2022). *Uma aplicação do Balanced Scorecard no Hotel Fátima*. Coimbra.

Fernandes, M. (2019). *A Relação entre as Práticas da Gestão de Carreiras sobre a Satisfação no Trabalho: O Papel da Motivação no Trabalho e do Stress Ocupacional*. Tomar.

Ferreira, C. (2020). *Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações Humanas Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM)*. Madeira: Universidade da Madeira.

Ferreira, C. (2020). *Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações Humanas: Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM)*. Madeira.

Figueiredo, M., & Amendoeira, J. (2018). Revista da UIIPS. *O Estudo de Caso como Método de Investigação em Enfermagem*, pp. 102-107.

Filipe, M. (2021). *Geração X Versus Geração Y: Uma comparação sobre o Comprometimento Organizacional*. Santarém.

Fraga, T. M. R. (2018). O impacto da liderança na performance organizacional (Master dissertation).

George, J., & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (Vol. 2nd ed.). (M. A.-W. Reading, Ed.)

Gonçalves, T. (2021). *A Perceção da geração Baby Boomers, Geração X e Millennials à Utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção*. Coimbra.

Hillier, R. (2005). National Defence - Canadian Forces Leadership Institute. *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*, p. 164.

Hillier, R. (2007). Canadian Defense Academy - Canadian Forces Leadership Institute. *Leadership in the Canadian Forces: Leading People*, p. 98.

Manso, I. (2020). *Representações Emocionais Do Fado - Um Estudo Intergeracional*. Lisboa.

Maximino, J. (2018). *Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública*. Coimbra.

Mumfor, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., & Fleishman, E. (2000a). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems* (Vols. II-35). Leadership Quarterly.

Nunes, M. (2021). *O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho*. Tomar.

- Oliveira, A. (17 de abril de 2019). As Gerações e a segmentação. Vila Nova de Gaia, Porto, Portugal: YCLIENT.
- Oliveira, A. (17 de Abril de 2019). YClient. *As Gerações e a segmentação*.
- Pereira, D. (2020). *A Geração Millennials e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional*. Coimbra.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2019). *Que líder sou eu?* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora Rh Lda.
- Rodrigues, S. (2021). *Estudo de caso sobre a importância do bem-estar no trabalho: sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional e a intenção de rotatividade*. Coimbra.
- Rosado, A. (2015). *A Comunicação No Relacionamento Profissional: O Caso Líder E LideraDO*. Lisboa.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa.
- Salторатто, G., Gaschler, T., Aguiar, V., & Oliveira, M. (2019). Produção Online. *Geração Z E Os Seus Impactos Na Cultura Organizacional*, Pp. 1027-1047.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). Metodologia de pesquisa. (5th Ed). Mc Graw-Hill.
- Sequesseque, R. (2019). *A motivação para o desempenho profissional: Caso de Estudo*. Setúbal.
- Silva, T. (2017). *Os Jovens da Geração Z e o Consumo: os Outros e o Eu na Formação das Perceções Sobre a Marca*. Braga.
- Veiga, P. (3 de abril de 2022). Revista do Empreendedor. *Liderar para todas as gerações*.
- Venâncio, P. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. Lisboa.
- Veríssimo, V. (2021). *A Influência das Lideranças na Motivação dos Colaboradores: Aplicação num Call Center*. Évora.
- Vilhena, I. (2022). *A Perceção De Suporte Das Chefias Na Prevenção Da Intenção De Turnover Dos Colaboradores Do Setor Turístico*. Lisboa.
- Yin R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planeamento e Métodos*. (5.ª Ed.). São Paulo: Artned Editora S.A..
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.