



Diana Carolina Gonçalves Maia da Silva

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Coimbra, outubro de 2023



Diana Carolina Gonçalves Maia da Silva

**As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de
Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas**

Dissertação submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e Gestão Pública**, realizada(o) sob a orientação do(a) Professor(a) Rita Isabel Almeida Silva.

Coimbra, outubro de 2023

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da(o) presente dissertação.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

PENSAMENTO

“Leading people involves developing individual, team, and unit capabilities and using those capabilities to execute tasks and missions.” (Hillier, 2005, p. 5)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

DEDICATÓRIA

Eu dedico este trabalho a todos os que acreditaram em mim e, de alguma forma, conseguiram contribuir para a realização deste objetivo.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar, primeiramente, por agradecer à minha irmã “nani” que sempre me apoiou, acreditou em mim e me amparou com palavras de afeto e amor nos momentos mais difíceis.

A ti, Iana, por seres uma âncora de apoio e por sempre acreditares em mim e nas minhas capacidades.

Ao meu irmão Tiago, por estar presente em todos os momentos.

À minha orientadora, a Professora Doutora Rita Silva, por ter aceitado embarcar neste desafio comigo e por ser excelente em todos os domínios, não só do ensino, mas como nos pessoais.

Ao professor Joaquim Fadigas, pelas palavras de amizade e de sentido.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pelas palavras de encorajamento e de motivação para concluir o mestrado.

Aos profissionais que aceitaram responder às questões do guião da entrevista para a dissertação.

A todos, um muito obrigado!

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

RESUMO

Nos dias que correm, cada vez mais se repara, seja em conversa de café, seja em conversa de almoço entre colegas e amigos, que existe uma brisa de desmotivação geral nas pessoas. A desmotivação pode ser fruto de diversos fatores, não sendo obrigatoriamente algo relacionado com a questão laboral, mas existe.

Muitos autores como Sequesseque (2019), Nunes (2021) e Maximino (2018) consideram que a motivação é crucial para a execução de qualquer tarefa ou trabalho. Acho que até é algo que todos nós sabemos intrinsecamente, no nosso subconsciente, de que, se não sentimos vontade para a elaboração de determinada tarefa, mais tempo demoramos e mais difícil se torna a sua resolução.

Este tema teve origem na curiosidade em tentar entender qual a ligação que existe entre a motivação e o estilo de liderança presente e também se a questão geracional é um fator entre o tipo de liderança e a motivação, ou seja, se nas organizações as pessoas se sentem mais motivadas com um ou outro estilo de liderança e se o mesmo tem alguma correspondência com a geração do/a líder.

A metodologia a ser utilizada é um estudo de caso exploratório, qualitativo, com recurso a entrevistas estruturadas que consigam captar a informação relevante para responder a três proposições sobre o tema.

As principais conclusões sobre este tema é que existe uma relação entre os três fatores mencionados, o tipo de geração influencia o estilo de liderança o que por si influencia a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Geração, Liderança, Motivação

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

ABSTRACT

Nowadays, more and more people notice, whether in coffee conversations or lunch conversations between colleagues and friends, that there is a general feeling of demotivation in people. Demotivation can be the result of several facts, and it is not necessarily something related to the work issue, but it exists.

Many authors such as Sequesseque (2019), Nunes (2021) and Maximino (2018) consider that motivation is crucial for carrying out any task or work. I think it's something that we all know intrinsically, in our subconscious, that if we don't feel like carrying out a certain task, the longer it takes us and the more difficult it becomes to solve.

This theme was originated from curiosity in trying to understand what connection there is between motivation and the current leadership style and also whether the generational issue is a factor between the type of leadership and motivation, that is, whether in organizations people feel more motivated with one or another leadership style and whether it has any correspondence with the leader's generation.

The methodology to be used is an exploratory, qualitative case study, using structured interviews that capture relevant information to respond to three propositions on the topic.

The main conclusions on this topic are that there is a link between the three facts mentioned, the type of generation influences the leadership style, which in itself influences employee motivation.

Keywords: Generation, Leadership, motivation

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 LIDERANÇA	3
1.1 Conceito de Carreira	3
1.2 Conceito de Organização	4
1.3 Conceito de Liderança	5
1.4 Tipos e Modelos de Liderança	16
1.5 Conceito de Motivação	21
2 GERAÇÕES	23
2.1 Conceito de Geração	24
2.2 Tipos de Gerações.....	27
2.2.1 Geração Baby Boomer	27
2.2.2 Geração X.....	30
2.2.3 Geração Y ou MILLENNIALS	33
2.2.4 Geração Z.....	36
3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	38
3.1 Design	38
3.2 Caraterização da Organização	39
3.3 Participantes	39
3.4 Técnicas de Recolha de Dados.....	42
3.5 Procedimento.....	48
4 RESULTADOS E ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	49
4.1 Resultados	49

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

4.2. Análise e Discussão de Resultados.....	62
CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	82
ANEXO 1.....	83

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1	9
Tabela 2	10
Tabela 3	12
Tabela 4	13
Tabela 5	14
Tabela 6	25
Tabela 7	29
Tabela 8	31
Tabela 9	35
Tabela 10	40
Tabela 11	43
Tabela 12	46
Tabela 13	50
Tabela 14	51
Tabela 15	53
Tabela 16	54
Tabela 17	55
Tabela 18	55
Tabela 19	56
Tabela 20	57
Tabela 21	57
Tabela 22	58
Tabela 23	58

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 24	59
Tabela 25	60
Tabela 26	61
Figura 1	11
Figura 2	40

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

FFAA – Forças Armadas

(OTAN) – Organização do Tratado do Atlântico Norte

MDN – Ministério da Defesa Nacional

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

INTRODUÇÃO

“As sociedades são sistemas cada vez mais complexos constituídos por elementos que interagem permanentemente, aos níveis local, regional e global.” (Caeiro, p.2, 2021)

Segundo Caeiro (2021) e Borges (2016), é notável de se mencionar que todas as 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 diferentes.

“Aspetos como a perceção que os indivíduos têm do papel do trabalho, do papel da organização, do tempo dedicado ao trabalho, das características do ambiente de trabalho, da relação com os colegas e/ou do perfil de liderança desejado, são entendidos e experimentados de maneira diferente por cada geração” (Borges, p.1, 2016)

Uma organização, não é apenas constituída por pessoas, mas sim também é constituída por gerações e as questões geracionais que daí advém. Segundo Borges (2016) 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 ser as questões políticas que estavam presentes em Portugal nas duas épocas, outra eram as questões e os avanços tecnológicos que ajudaram muito no crescimento das organizações, 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.

“Nesta sequência, destaca-se, de entre os desafios que atualmente o mercado de trabalho apresenta às organizações, a convivência de várias gerações de trabalhadores no mesmo local de trabalho e, conseqüentemente, a perceção de conceitos como trabalho, profissão e/ou carreira.” (Borges, p.1, 2016)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

“É parte integral da natureza do ser humano a criação de vínculos não só com pessoas, mas também com grupos, sítios e objetos.” (Carvalho, p.39, 2021)

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 organização.

Com isto, as gerações sendo tão diferentes entre si, é expectável que as mesmas apresentem estilos de liderança distintos, também.

O principal objetivo deste estudo é tentar compreender, de entre duas gerações, se há semelhanças nos estilos de liderança e nas questões motivacionais, efetuando entrevistas estruturadas a elementos de um ramo das Forças Armadas Portuguesas, sendo um ramo que foi escolhido com base na possibilidade de se poder analisar, de perto, opiniões e discussões de pessoas que exercem funções de Liderança e que apresentam funções e cargos altos de chefia tendo assim a capacidade máxima para responder às questões que se apresentam no guião de entrevista e contribuir em termos teóricos e metodológicos para futuras investigações. Este trabalho é composto por quatro capítulos e cinco subcapítulos, sendo: Introdução, Conclusão, Referências Bibliográficas e Anexos e, os subcapítulos: Liderança, Gerações, Metodologia de Investigação e Resultados e Análise e Discussão de Resultados.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

1 LIDERANÇA

1.1 Conceito de Carreira

O conceito de carreira, segundo Castilho et al. (2006) e Borges (2016) surgiu nos meados do século XIX, quando se começou a planear e estruturar várias condições laborais e, as mesmas, permitiam a um determinado indivíduo prosseguir com um “caminho”, sabendo de antemão que, esse mesmo “caminho” lhe levaria a um certo local ou a uma determinada trajetória a nível profissional e a isso se denominou o termo “carreira” para especificar os vários passos ou progressões que alguém viria a ter ao escolher uma certa profissão.

A noção de carreira é *“entendida como a trajetória de um indivíduo na sua vida profissional”* (Borges, 2016, p.2).

Segundo (Augusto, 2013, p.4) *“o conceito de carreira é encarado como desenvolvimento profissional pois, em muitos casos, encontra-se relacionado com a mobilidade vertical do indivíduo através da hierarquia organizacional. A carreira corresponde assim a uma sequência de promoções no contexto de trabalho, ao longo da sua atividade profissional, sem que seja necessário permanência numa só organização”*

Já (Peixoto, 2019, p. 24) indica que

“a carreira também pode ser compreendida como uma sucessão de funções exercidas e de atividades realizadas no percurso da vida de uma pessoa, abarcando uma sequência de fases e transições que envolvem necessidades individuais, expectativas, motivos e imposições da organização e da sociedade.”

Para o autor, a carreira pode ser analisada de diversos pontos de vista, o ponto de vista do indivíduo que *“engloba a vivência e a ponderação de sua experiência profissional”*, o ponto de vista da organização *“envolve políticas, processos e definições relacionadas ao ambiente do trabalho, níveis organizacionais, ressarcimento e direcionamento das pessoas”* e também pela perspectiva de uma visão tradicional que *“descreve o conceito de carreira como algo “parte da ocupação e do desenvolvimento*

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

profissional que envolve as progressões de cargos, ou seja, no contexto laboral e organizacional.” (Peixoto, 2019, p. 24)

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 clientes. (Rouco, 2012)

1.2 Conceito de Organização

Muitos autores apresentam e discutem diversos tipos de conceitos e opiniões relativamente ao verdadeiro significado da questão: “O que é uma organização?”. Segundo Fraga (2018) uma organização é composta por grupos de pessoas que trabalham todas em prol da concretização de objetivos comuns. Mas, o que é uma organização afinal? Uma organização é “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. (Fraga, 2018, p. 2)

Já Cunha (2007) descreve uma organização 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. O mesmo autor descreve que, muitas vezes, quando se pensa em organização a principal ideia que vem à cabeça é a de uma empresa, mas isso não é totalmente verdade. Cunha (2007) descreve que uma organização, o seu conceito, pode prevalecer também para “*famílias, os fiéis de uma congregação religiosa, os membros de uma gang juvenil, os apreciadores de reggae ou os adeptos de um clube de futebol*” (Cunha, 2007, p. 38)

Mas, (Cunha, 2007, p. 38) sublinha que “a diversidade de definições decorre da complexidade do conceito”, pelo que, afirma que as organizações apresentam nomenclaturas de diversas interpretações e apresentam diversas características, como: “*impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho*” (Cunha et al., 2007, p. 38)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

1.3 Conceito de Liderança

“Leadership is at the service of collective effectiveness.” (Hillier, R., 2005, p. 2)

Numa determinada organização, é expectável que existam diversas categorias cujas funções são desempenhadas por pessoas com personalidades e formas de atuar diferentes. Logo, com isto, para uma organização conseguir obter sucesso no seu desempenho e no seu objetivo é preciso que haja alguém que esteja no “controlo” primordial e que se encontre em primeiro plano no que diz respeito à tomada de decisões e à real imagem da organização em si. Esse “alguém” mencionado é a pessoa que é intitulada por “líder”. O/A líder é aquele/a que, segundo Figueiredo, (2018, p. 26) *“se preocupam em construir um compromisso e uma visão de futuro”*. Esta ideia de compromisso e visão de futuro está muito subjacente com o fato de que, o/a líder ser a pessoa que assume responsabilidades, preside na tomada de decisões importantes dentro e fora da organização e motiva e eleva os seus subordinados a serem melhores e obterem melhores resultados em prol do bem comum da estrutura organizacional, tal como aponta Fraga (2018, p. 3) que *“o líder que acredita, investe e valoriza os seus liderados, ganhará a confiança deles e obtém resultados positivos e satisfatórios para a organização”*. *“Os líderes reconhecem o valor dos recursos humanos e esforçam-se para compreender melhor as pessoas e os papéis que desempenham em organizações complexas.”* (Fraga, p. 3, 2018)

Com o passar do tempo os líderes vão reconhecendo o valor e a importância dos recursos humanos e tendem a se esforçar para conseguirem compreender melhor as pessoas e os papéis que desempenham em organizações complexas, (Fraga, 2018). Este tema suscitou curiosidade no que diz respeito à questão de liderança e à evolução geracional e aqui se conclui a proposição nº2 *“As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional”*

Enquanto o/a líder se designa por uma só determinada pessoa, o termo Liderança já pode ter subjacente mais que um/a líder presente, podendo a liderança ser efetuada por um grupo de líderes numa determinada organização.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

“Os líderes não nascem nem são feitos; de facto, o seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativos” (Mumford et al., 2000a, p.24)

Segundo Figueiredo (2018, p.26) O termo Liderança:

“Está relacionada com a influência, que ocorre segundo um processo entre quem lidera e quem segue, logo, envolve pessoas ou grupos e tem subjacente objetivos em comum”....” a liderança é como uma relação sistemática onde nenhum líder lidera sem liderados, neste sentido, para a eficácia da liderança, o foco deve estar menos no que o líder faz e mais no que os liderados fazem ou pensam”. (Figueiredo, p. 27, 2018)

Por sua vez Fraga, (2018, p. 3) refere-se à liderança 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...”

Por outro lado, Venâncio (2017, p. 29):

“A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns.”

Com isto, entende-se por liderança, ser um modo de ação de um indivíduo que orienta outros a efetuarem determinadas medidas para se atingirem determinados fins.

Já (Cunha et al., 2007, p. 332) afirma “a liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos”.

Logo, a liderança para na sua atuação alcançar determinada realização necessita de ter um líder ou líderes que consigam

“gerir os principais recursos, as pessoas, levando a uma equipa motivada e, conseqüentemente, à realização das suas funções com êxito, produzindo resultados satisfatórios para a organização”. (Fraga, 2018, p. 3)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Mas todos estes conceitos não são fáceis de aplicar. Pois, é deveras desafiante liderar e saber liderar um grupo de pessoas ou algo mais em concreto. Nos dias que correm, um líder que acredita, invista e valorize os seus liderados consegue obter a confiança dos mesmos e com isso obter resultados vantajosos para a organização, mas não há propriamente uma fórmula mágica para o sucesso da liderança, isto é, cada líder é diferente e atua e age de forma diferente, conseguindo assim alcançar resultados positivos com a sua maneira de ser, obviamente que o ambiente organizacional em que esteja inserido/a influencie muito esse fato(Fraga,2018). Com isto, emerge a seguinte questão: É algo que se aprende com a prática da atividade laboral, ou seja, com a experiência inerente ao desempenho de uma determinada função por um longo período de tempo ou, é algo que já nasce com a pessoa e acaba por se desenvolver com a formação inicial da personalidade e outras características que fazem parte do “eu” de cada um de nós?

Segundo alguns estudos efetuados por Warren Bennis e Joan GoldSmith em 2017 na obra “*Learning to Lead. Workbook on Becoming a Leader*”, a questão que coloco segundo os autores está longe de ser considerado um fato e sim de ser um mito, pois dizer que

a liderança é uma habilidade natural, questão que contribui para fazer do líder um ser supremo, um atributo que poucos podem ter. No entanto, nada está mais longe da realidade. Todos temos potencial de liderança. Algumas pessoas podem ser líderes em uma organização em circunstâncias determinadas e, em outras, não.”
(Granados, 2022, p. 31)

É a mesma coisa que dizer que a Liderança é uma capacidade que todos os seres humanos possuem, só que uns a trabalham e desenvolvem mais que outros, devido a circunstâncias adversas da vida ou possivelmente porque apresentam certas aptidões mais desenvolvidas que outras pessoas. Para o autor Granados (2022), qualquer pessoa, se quiser, pode ser líder. Basta ter o desejo e a vontade de o fazer e assim se conseguem converter em líderes. O autor sublinha que existem diversas teorias, umas que afirmam que então qualquer pessoa tem capacidade para ser líder, outras indicam que ser-se líder é algo que se nasce, e não se faz.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

“Ou que os líderes são carismáticos, algo que, como sabemos, alguns são e outros nem tanto. O carisma é mais o resultado de uma liderança efetiva do que o contrário. Outro mito, marcadamente elitista, é aquele que os líderes existem apenas nos níveis mais altos de uma organização, quando podem ser encontrados em qualquer nível (e, de fato, cada um deles costuma ter suas próprias microlideranças).” (Granados, 2022, p. 32)

Para o autor, como já referido anteriormente, qualquer pessoa pode ser líder, só que em organizações ou estruturas organizacionais diferentes, ou seja, todos temos capacidade de liderar, mas podemos ter mais aptidão para liderar determinada causa do que outra, possivelmente estando inteiramente interligado com o nosso “à vontade” do conhecimento de determinada causa, o nosso grau e nível carismático para influenciar e liderar determinada causa e, possivelmente, a maturidade de cada indivíduo/a nos diversos estágios de vida.

O autor Ignacio Granados explica então que a liderança, o ser-se líder, é algo mais ligado com a vontade de o ser, com a vontade de saber e aprender e com as experiências que cada um viveu do que propriamente se ser algo que já tenha nascido ou já faça parte do DNA de um/a determinado/a pessoa.

Yukl (1998), apresenta a liderança enquanto processo. Segundo o autor

“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 1998, p. 5)

Segundo Hillier (2005) no seu artigo menciona que a Liderança compreende cinco aspetos, todos de igual importância, que são:

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 1

Primeiro aspeto da Liderança

<p><i>A SYSTEMS PERSPECTIVE</i></p>	<p>Definição segundo Hillier (2005)</p>
	<p>Considera que o desempenho individual e coletivo de um organização se baseia em três variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caraterísticas individuais; - Caraterísticas de grupo; - Caraterísticas Institucionais; <p>A estrutura, a forma de comunicar, as <i>softskills</i>, 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, a tecnologia institucionais são os fatores cruciais para que existam condições de liderança numa organização. Se algum deste 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>

Nota: Segundo Hillier (2005)

O autor considera que este aspeto é fundamental para conseguir definir o conceito de Liderança de uma forma plena. As variáveis descritas são o que afirma ser o ponto chave para se atingir este aspeto, pois o principal objetivo para o autor é mencionar e tornar mais transparente a ideia de que as organizações são as pessoas e as pessoas são as organizações, tudo deve coexistir de uma forma plena e direcionada para a missão principal da origem do porquê da instituição nascer e do porquê de que aquelas pessoas foram selecionadas para fazer parte da mesma.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 2

Segundo aspeto da Liderança

	Definição segundo Hillier (2005)
<p><i>MAJOR LEADERSHIP FUNCTIONS</i></p>	<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 chefie uma área ou repartição não acarreta as mesmas responsabilidades ou funções que alguém que chefie 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>

Nota: Segundo Hillier (2005)

Neste aspeto, a melhor forma de o conseguir descrever de forma mais sucinta é com a imagem que se encontra:

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Figura 1

Leading people vs. Institution



Nota: Segundo Hillier (2005)

A figura 1 ao lado indica que, à medida que o posto do líder aumenta, as suas responsabilidades também aumentam e a sua visão terá que ser virada para o “Liderar a Instituição”, sabendo que a instituição é um conjunto de pessoas e que vai ser impossível agradar todas, por isso a sua visão (de forma a manter a missão cumprida) terá que estar virada inteiramente para o bem da instituição. Por outro lado, os líderes com menor posto assumem a responsabilidade de se preocupar em liderar pessoas, fazendo assim um destaque das funções que cada tipo de líder e de liderança consegue exercer numa instituição, ficando assim a balança equilibrada.

As principais funções de liderança dizem respeito à função que um líder pode exercer, isto é, dentro de uma organização como o autor indica podem existir vários líderes com funções diferentes e há que ter essa perceção quando se analisa a liderança de determinada pessoa.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 3

Terceiro aspeto da Liderança

	Definição segundo Hillier (2005)
<p style="text-align: center;"><i>INDIVIDUAL AND DISTRIBUTED LEADERSHIP AND DIRECT AND INDIRECT INFLUENCE</i></p>	<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 circunstâncias 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 partilhar 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 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.</p>

Nota: Segundo Hillier (2005)

A liderança, como o autor indica, pode exercer efeitos diretos e indiretos que é a chamada influência que um líder apresenta nas pessoas que o/a estão a seguir.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 4

Quarto aspeto da Liderança

	Definição segundo Hillier (2005)
<i>THE NATURE OF LEADERSHIP</i>	<p>Considera que o conceito de Liderança é 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.</p>

Nota: Segundo Hillier (2005)

“Whenever people become involved in joint activities, a leadership structure develops.” (Hillier, 2005, p.7)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 5

Quinto aspeto da Liderança

	Definição segundo Hillier (2005)
<p><i>COMMAND, MANAGEMENT, AND LEADERSHIP</i></p>	<p>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.</p>

Nota: Segundo Hillier (2005)

Com isto, existem inúmeros conceitos de líder e liderança pois são casos muito estudados originando muita literatura, mas algo que se pode notar é que todos os conceitos que existem detêm de uma particularidade igual/semelhante, que é: “Influência positiva para o bem da organização”.

Todos os autores mencionados referem que a Liderança é uma competência. Na minha opinião, a Liderança é algo tão raro de se encontrar e de se ver pois, ser-se líder envolve habilidades e características humanas que nem todos os seres humanos as têm, e muitos não as conseguem sequer compreender.

Por isso é que quando nos deparamos com um verdadeiro Líder, ele/a fica na memória de muitas pessoas só pelo impacto que causou, não só no mundo, mas na vida das pessoas que teve a oportunidade de interagir e esta, é a verdadeira essência de um líder, a forma como impacta no presente e a marca que deixa para o futuro. Após todos estes conceitos, formulei a terceira proposição “Ambas as gerações identificam conceitos de Chefia e Liderança semelhantes”. Pois muitas pessoas conhecem os conceitos de

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

liderança e provavelmente misturam-nos com o conceito de chefia, porque o chefe, segundo todos estes autores, é alguém que almeja ser líder, mas que não consegue ou não é visto e respeitado como um líder, pois carece de competências, profissionais ou pessoais, que o consigam capacitar ou reformular como líder. Granados (2022) é da opinião que qualquer pessoa consegue ser líder, se assim o pretender, pois todos temos potencial para o ser, logo admite que um chefe pode evoluir para líder. Mas isso não significa que todas as pessoas consigam evoluir assim. Logo, a terceira proposição cresceu de modo a conseguir entender se há uma correlação entre o conceito de chefe e líder pois pode acontecer que haja quem misture as duas coisas e que até veja o líder como chefe ou o chefe como líder.

1.4 Tipos e Modelos de Liderança

Após todos estes pontos pertinentes sobre o caso em estudo mencionando 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*. (Ferreira, 2020)

- **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. Por estes traços geram um desempenho positivo nas organizações 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. Cunha et al. (2007)
- **Liderança Coercitiva:** Trata-se de um estilo de liderança muito “fraco” do ponto de vista do impacto que poderá ter no desempenho organizacional. É uma liderança que demanda uma imediata obediência sem transparecer, para o colaborador, que a sua opinião ou possível experiência seja válido. O líder no caso utiliza muito a frase “Tens que fazer deste modo” para validar e fortalecer o seu ponto de vista e a sua intenção, sendo também mais conhecido como o líder do “mando, posso e quero”.
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. É um líder dominador, cria um ambiente difícil e pesado e, quando se trata de avaliar os colaboradores individualmente, utiliza critérios sem justificar o porquê de

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

querer atribuir determinada nota ou, quando explica, não é algo que seja criado numa base racional. Pode ser vingativo, por vezes recorrendo da ameaça para conseguir o que quer. Veríssimo (2021)

- **Liderança Paternalista:** Este tipo de liderança é muito procurado e valorizado por gestores de recursos humanos. 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. Cunha et al. (2007)
- **Liderança Tutorial:** Uma liderança que tem como principal característica o desenvolvimento dos colaboradores. Este líder vê os empregados como pessoas que têm bastantes capacidades para serem mais e melhor do que já são. É o líder que proporciona o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Este líder não exige, ele mostra uma opção e ajuda o colaborador a “pensar por si mesmo” e a escolher a melhor opção que proporcione mais vantagens para a organização. Este é o líder que promove possibilidades para os seus empregados estudarem, se inscreverem em formações pagas pela organização, lhes diz “não te preocupes em errar, é assim que se aprende”. Este líder pensa que, se valorizar o desenvolvimento de mão de obra direta e indireta, a organização terá mais lucros e vantagens futuras. Cunha et al. (2007)
- **Liderança Diretiva:** Na liderança diretiva existe uma conceção de que o líder orienta e acompanha os colaboradores para o que devem fazer e o modo como devem efetuar determinada função ou serviço. É um líder que estimula os colaboradores a seguirem regras e padrões de desempenho da forma como acha que melhor se consegue efetuar determinado trabalho seguindo o que está escrito. Cunha et al. (2007)
- **Liderança Democrática:** Na liderança democrática o consenso é fomentado através da participação, ou seja, o líder solicita aos colaboradores opiniões e

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

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. Cunha et al. (2007)

Este líder assume e define as tarefas e outras execuções de trabalho após reunir com o grupo todo, sendo que, marca uma reunião com todos e, no início da mesma, adverte para o problema e para as possíveis escolhas. O grupo após análise comenta com a sua opinião individual e o líder, consoante a votação da melhor forma de resolução de determinado problema faz a sua escolha, tendo em consideração a opinião de todos. É um líder empático e muito presente no dia a dia dos colaboradores. Veríssimo (2021)

- **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 toma as repetidas ideias e opiniões em conta. Este líder valoriza as opiniões e os conhecimentos dos colaboradores. Cunha et al. (2007)
- **Liderança Transacional:** Neste estilo de liderança há uma ideologia presente que se baseia na questão do receber e do dar. 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 o patamar pretendido, os mesmos são castigados por isso ou são estabelecidas e tomadas ações corretivas aos mesmos. A relação líder-seguidor se baseia então numa troca mútua, em que o líder é quem estabelece o que se deve cumprir de forma a que o seguidor seja recompensado mais tarde, sendo que, o líder não se preocupa em influenciar e motivar os seguidores, apenas os agracia pelos seus feitos que vão de encontro aos seus desejos para com a organização. Cunha et al. (2007)

É um estilo de liderança que salienta a obrigatoriedade de existirem trocas entre o líder e os seus subordinados. Este líder premeia quem se comporta da forma como ele/a assim entende e castiga quem não o faça.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Quando delega alguma tarefa faz questão de informar as regalias que poderão vir a receber se executarem determinada tarefa com sucesso, assim como salienta as consequências da não realização da tarefa, como por exemplo, não permitir que o seu elemento possa sair mais cedo para tratar de alguma tarefa de foro pessoal. Ferreira (2020)

É alguém que define as tarefas em função das metas. Beaumont (2016)

- **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. Este líder apoia os seguidores, encoraja-os, emprega-lhes responsabilidades e dá o respetivo feedback das mesmas. Este é o líder que transforma os seguidores a se tornarem nas suas melhores versões. É o líder que estimula e incentiva. Cunha et al (2007)

É um estilo de liderança que apresenta como objetivo motivar os subordinados a serem melhores profissionais, encorajá-los a se empenharem mais na organização e a obterem melhores resultados sendo mais produtivos e a estimular os mesmos a serem confiantes e aceitarem mais responsabilidades e tarefas que consigam aperfeiçoar as técnicas de trabalho e a moldar o futuro profissional de modo a que consigam atingir melhores resultados e se sentirem inspirados e concretizados profissionalmente. Ferreira (2020)

O líder que inspire este estilo de liderança é uma pessoa pró-ativa, empenhada em valorizar e estimular o empenho e crescimento de outras pessoas e são líderes que apresentam um grau elevado de empatia para com os outros pois consideram muito importante para a organização ter profissionais empenhados, com bons conhecimentos técnicos que ajudem a melhorar o empenho global da organização e não a diminuir o mesmo. Ferreira (2020)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

- **Liderança *Laissez-Faire*:** O estilo de liderança *laissez-faire* ou liberal 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. Cunha et al. (2007)

Este líder não visto com “bons olhos” pois é considerado como uma postura despreocupada, em que não gosta de assumir responsabilidade de nada e nem gosta de tomar decisões nem atitudes. Apresenta características excessivamente permissivas, não assumindo uma postura de realização de objetivos organizacionais mas sim uma postura de “deixar rolar e esperar que nada de mal aconteça”. São despreocupados mas apenas porque confiam demasiado nas pessoas com quem trabalham e confiam que elas mesmas sabem que decisões tomar para com a organização, esperando que o *outcome* seja, no fim, positive para todos os lados. Ferreira (2020)

Este líder assume uma posição de permitir total Liberdade aos colaboradores para conseguirem trabalhar com a máxima autonomia, sendo que, apenas disponibiliza o material necessário para conseguirem executar determinada tarefa e informações quando é procurado pelos colaboradores. Este líder não é participativo nem nas atividades nem na delegação de tarefas ou responsabilidades que poderão existir para determinados colaboradores. O grupo fica o responsável por encontrar uma forma de todos conseguirem trabalhar em conjunto para executar determinado fim. Veríssimo (2021)

1.5 Conceito de Motivação

O conceito de motivação é algo bastante difícil de se descrever pois trata-se de uma construção de fatores adjacentes à ciência humana e de uma grande multiplicidade de outros fatores ou perspectivas, como o meio ambiente, o estado emocional e saúde de cada um. 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 trabalhava. Veríssimo (2021)

Pinder (1998, p. 11) refere-se ao conceito de motivação como:

“O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo que fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.”

Por sua vez George e Jones (1999, p. 183) definem motivação como:

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

Já Cunha et al. (2007) 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

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

esforço, um elemento de movimento e persistência e um elemento de recompensa (Cunha et al., 2007, p. 154)

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. Um exemplo da motivação intrínseca é uma pessoa que chegou ao topo da sua carreira em termos funcionais e monetários e, mesmo assim, continua a trabalhar arduamente pois tem um gosto enorme pelo que faz. 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. Um exemplo é um trabalho de verão para o estudante juntar algum dinheiro para a faculdade. Cunha et al. (2007)

A grande diferença entre estas duas motivações mencionadas é que, ao passo que a motivação intrínseca tende a se manter por mais tempo pois envolve também o gosto pessoal pelo que faz, a motivação extrínseca desaparece ou tende a desaparecer assim que se concretiza o objetivo em si. Mas isto não é regra, pois a motivação intrínseca, apesar de se manter durante mais tempo, é finita e pode terminar caso existam algumas mudanças na vida do sujeito em si, sejam pessoais ou profissionais. Este ponto mencionado pode comprovar que é provável que uma motivação extrínseca, por curta que seja, tenha capacidade para se sobrepor a uma motivação intrínseca, se se verificar as mudanças que mencionei. Cunha et al. (2007)

Este conceito das diferentes motivações suscita algumas dúvidas, sendo uma delas, “se a motivação é mais predominante numa geração do que noutra”, fazendo assim crescer a primeira proposição ao estudo presente.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

2 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 vêm-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 para quem lidera pois é muito estimulante saber liderar perfis e formas de pensar, agir, comunicar, interagir completamente diferentes.

As pessoas não são todas iguais. Todos nós temos particularidades que nos tornam únicos e nos conseguem destacar uns dos outros pela forma como pensamos, agimos, e lidamos com as situações e com tudo o resto à nossa volta. Todos temos sonhos diferentes, objetivos de vida diferentes e maneiras de assimilar o que nos acontece de bom ou mau na vida diferentes. Estejamos inseridos num ambiente pessoal ou profissional queremos que sejam espaços em que nos sintamos bem, em que possamos ser nós mesmos e conseguir dar o nosso melhor para o bem de tudo e todos os que nos rodeiam. No que diz respeito ao ambiente profissional, há regras e normas sociais e profissionais que todos nós temos consciência que existem e que temos que cumprir porque nos é incutido que essas regras e normas são a forma correta de conseguir viver a vida em sociedade e que nos indicam e permitem perceber que somos seres sociáveis que funcionam melhor em grupo do que individualmente.

Quando falamos em gerações, falamos em indivíduos que apresentam uma base primária de igualdade no que diz respeito às questões que mencionei e às questões chave emocionais que nos definem enquanto seres humanos mas, que apresentam diferenças que fazem parte da época ou altura em que cada indivíduo nasceu, pois essa época ou altura consegue ajudar a moldar a personalidade de uma pessoa dependendo da escassez ou abundância que teve quando nasceu, se viveu num país em guerra ou num país em paz ou até se vivenciou uma enorme mudança de

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

crescimento tecnológico ou revolucionário no que diz respeito à quebra de paradigmas e estereótipos e preconceitos que a sociedade, devido à época ou altura, foi inculcando nos seus descendentes.

Neste ponto, o objetivo em estudo é abordar e destacar os conceitos e menções mais importante sobre as Gerações. Sendo um dos subtemas relevantes sobre a dissertação, o mesmo encontra-se subdividido nos seguintes pontos.

2.1 Conceito de Geração

Segundo (Filipe, 2021, p. 26) “*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.*” (Filipe, 2021, p. 25). Gonçalves (2021) 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:

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 6

Perspetivas Gerações

Perspetivas	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."

Nota: Segundo Gonçalves (2021, p.3)

Estas perspetivas ajudam a identificar e analisar as diferentes gerações de que há registo académico.

Para a autora, a definição de geração é algo muito complexo que envolve muitos fatores. Se se pensar bem, o ser humano deseja e persegue o que acha que tem liberdade para fazer. Logo, pessoas que viveram em décadas de extrema escassez de recursos e de segurança apresentam formas de agir, de pensar e de sonhar diferente de pessoas que nasceram em décadas de muita abundância. Ao longo da História da Humanidade se verificou tais fatos, ou seja, sempre houve momentos de paz seguidos de momentos de miséria e pobreza e assim adiante. Todas estas oscilações marcaram as pessoas que por elas passaram.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

No momento atual, os locais onde mais facilmente se consegue identificar estas mudanças é nos meios organizacionais, pois, é onde o ser humano passa mais tempo do seu dia a dia e é onde tem a capacidade de lutar e almejar os seus objetivos. A forma como os faz é que os distingue.

Segundo Dâmaso (2019) o mundo que conhecemos encontra-se em constante mudança, 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*” (Dâmaso, 2019: p. 1)

Mas, no seio organizacional existem vários fatores que influenciam 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.”
 (Borges, 2016, p.1)

“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.” (Carvalho, 2021, p.39)

Com isto, é notável de se aludir que, indivíduos de gerações distintas possuam formas de pensar, objetivos, estilos de vida e caraterísticas distintos pois, cada geração acaba por se comportar e agir de forma diferente consoante as circunstâncias de vida e/ou as dificuldades sofridas.

2.2 Tipos de Gerações

Existem vários tipos de gerações que foram identificados em termos académicos ao longo de vários anos. 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” (Gonçalves, 2021, p. 3)

“De maneira a compreender como uma geração difere da outra, é essencial que se compreenda como cada geração cria um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, padrões, consequências diretas da época em que se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo – cultural” (Pereira, 2020, p. 8)

Para Filipe (2021), Gonçalves (2021), Oliveira (2019) 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 impactantes.

2.2.1 Geração Baby Boomer

Segundo Manso (2020) o termo “*Baby boomer*” ou “*Baby Boom*” é o termo dado à geração de indivíduos que nasceram 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.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Segundo (Gonçalves, 2021, p. 4):

“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 que necessitou de crescer rapidamente para conseguir alcançar os seus objetivos. São muito focados no crescimento profissional e costumam ocupar cargos de liderança dentro da organização por valorizarem muito o crescimento, o empenho laboral e o status dentro da empresa. Conseguem ser muito competitivos e viciados no trabalho, pelo que valorizam também a ética e o compromisso máximos no local de trabalho Gonçalves (2021).

Tiveram uma educação mais rígida e são mais proponentes a procurar padrões de vida estáveis, procurarem a segurança, prosperidade e ambicionam uma carreira sólida em que possam crescer e subir de patamar o que pode traduzir numa dificuldade em conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal. Foi a geração que viu e viveu o aparecimento da televisão e por isso continua esta a ser o seu principal meio de lazer.

São, senão a maior, geração que mais importância dá ao status pessoal e profissional e às aparências físicas, sendo estas um dos principais modelos de avaliação quando conhecem outras pessoas pela primeira vez. São muito críticos da aparência das pessoas e não escolhem palavras para descrever alguém, conseguindo ser muito inconvenientes em questões sociais.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 7

Baby Boomer

GERAÇÃO	INTERVALO TEMPORAL	CARATERÍSTICAS POSITIVAS	AUTOR
Baby Boomer	Até 1964	1. Capacidade de trabalhar em equipa;	(Manso, 2020, p. 22)
		2. Forte valorização do poder hierárquico;	
		3. São mais ponderados;	
		4. São mais submissos em termos laborais;	
		5. Têm uma necessidade de "crescer" e evoluir;	
		6. Valorizam o status e o crescimento profissional dentro da empresa;	
		7. São leais à organização onde trabalham;	
		CARATERÍSTICAS NEGATIVAS	
		8. Dificuldade em lidar com recursos eletrónicos devido a não saberem utilizar os aparelhos e o seu fraco interesse na mudança;	(Gonçalves, 2021, p.4)
		9. Inflexibilidade com a vida pessoal e profissional;	(Gonçalves, 2021, p.5.)
	10. Passividade e Cinismo em contexto laboral;		

Nota: Caraterísticas segundo diversos autores

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

2.2.2 Geração X

A geração anterior compreendia indivíduos com “garra” para crescer “na vida” e que passavam demasiado tempo no trabalho devido ao seu comprometimento com o mesmo. Segundo Manso (2020) e Gonçalves (2021) a geração X, constituída por indivíduos que nasceram entre 1965 e 1980, é conhecida como os filhos dos “Baby Boomers” e, por esse motivo, transmitiram aos seus filhos os princípios que vergavam e o que achavam ser os mais importantes para se vincar na vida.

“Transmitiram aos seus descendentes a ideia que para se ser bem-sucedido na vida é necessário trabalhar arduamente e, conseqüentemente, a Geração X procura essencialmente a sua independência financeira e pessoal” (Manso, 2020, p. 22)

Mas, apesar de terem conseguido absorver alguns princípios dos seus pais, a geração X não era tão comprometida ao trabalho como a anterior, sendo que, valorizavam muito mais os propósitos pessoais do que os propósitos laborais. “Propósitos pessoais se sobrepõem aos propósitos organizacionais, apesar de em muitos dos casos os consigam conciliar.” e “defendem um ambiente laboral mais informal e uma hierarquia menos rigorosa” (Manso, 2020, p. 23)

“A geração X deparou um panorama de modificações na família, com pai e mãe a trabalhar, sensações de culpa das mulheres pela ausência do lar, criando complicações de colocar limites nos seus filhos.” (Pereira, 2020, p. 10)

“Vivenciaram uma série de mudanças, dentre elas a inserção das mulheres no mercado de trabalho, pais divorciados, luta por direitos, ida do homem à lua” (Filipe, 2021, p. 26)

São indivíduos que *“não gostam de compartilhar ideias, gostam da informalidade no trabalho e procuram o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” (Filipe, 2021, p. 26)*

Segundo Borges (2016) esta geração procura e favorece uma flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, são independentes pois desde cedo

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

procuraram se desligar do que os prende para conseguirem atingir a liberdade que tanto valorizam.

São caracterizados por serem mais rebeldes que a geração anterior, lutam pelos seus direitos e pela liberdade. É uma geração que acompanhou de perto choques culturais, mudanças tecnológicas e quebras e mudanças nos padrões sociais e humanos.

Tabela 8

Geração X

GERAÇÃO	INTERVALO TEMPORAL	CARATERÍSTICAS POSITIVAS	AUTOR
X	1965 e 1980	1. Gostam de diversidade no trabalho, desafios e oportunidades. Valorizam a liberdade "máxima liberdade, máxima responsabilidade", valorizam a flexibilidade horária;	(Pereira, 2020, p. 10)
		2. Procuram conciliar a vida pessoal /familiar com a profissional;	(Gonçalves, 2021, p. 5)
		3. Valorizam uma organização com estrutura hierárquica e ambiente informal;	
		4. São ambiciosos e gostam de aprender novas competências para crescerem profissionalmente e atingirem posições de liderança;	(Gonçalves, 2021, p. 6,)
		CARATERÍSTICAS NEGATIVAS	(Pereira, 2020, p. 10)
		1. Tendem a ser egocêntrica e irreverentes no local de trabalho;	
		2. São e apresentam uma postura cética em relação ao emprego;	
		3. São inseguros e temem a instabilidade por receio de que indivíduos mais jovens os venham substituir;	(Gonçalves, 2021, p. 5,)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

		4. Mostram-se resistentes à mudança;	(Gonçalves, 2021p. 5)
		5. São materialistas e apresentam uma certa aversão à supervisão no contexto laboral;	(Gonçalves, 2021, p. 6,)

Nota: Caraterísticas segundo diversos autores

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

2.2.3 Geração Y ou MILLENNIALS

A geração Y compreende os indivíduos que nasceram entre os anos 1980 e 2000. São, segundo Pereira (2020) uma geração composta por indivíduos mais flexíveis e dinâmicos tanto no meio familiar como no meio económico e segundo Manso (2020) são a geração conhecida pela “geração internet” (Manso, 2020, p. 23)

Segundo (Filipe, 2021, p.29,) a geração Y “*é das mais numerosas, é mais formada, mais ativa socialmente e cresceu com as primeiras campanhas de sensibilização para o ambiente*” e indica que esta geração é das que mais formação académica tem e que

“facto de terem investido na sua formação como nenhuma geração antes deles, fez com que os Millennials crescessem com a convicção de que a sua cuidada preparação lhes garantiria um futuro confortável” (Filipe, 2021, p.30)

São a geração que “*em torno dos acontecimentos ligados aos avanços tecnológicos, como a televisão, os telemóveis e os videojogos tornando-os mais informados e mais conectados a nível profissional*” e a “*que contribuiu para a dependência tecnológica e para a ausência de skills relacionadas com a comunicação*”, “*vivendo num clima de liberdade política e prosperidade económica*” (Gonçalves, 2021, p.6)

São também a geração que apresenta características como ser “*multifacetada, viver o momento e ter a capacidade de uma boa gestão de tempo*” (Manso, 2020, p.23)

Muitos autores, incluindo Manso (2020), e Gonçalves (2021) afirmam que esta geração é a que apresenta uma maior dificuldade em se identificar o ano em que começa e termina pois é a geração que cresceu e vive numa das maiores eras evolutivas e transformacionais do ser humano. É a geração que acompanhou o nascimento da internet e o crescimento e aumento tecnológico no mundo, é a geração que cresceu num mundo considerado livre e cheio de possibilidades e oportunidades e, é a geração que mais formação e desenvolvimento pessoal e académico teve o que irá possibilitar às gerações futuras seguirem os seus passos e evoluírem ainda mais como indivíduos.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Valorizam mais a realização pessoal do que a profissional e esta geração “vive numa nova configuração familiar, bastante distinta das anteriores – a alteração mais significativa é o facto de as mulheres ganharem mais espaço e importância no mercado e local de trabalho” (Manso, 2020, p.24)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 9

Geração Y

GERAÇÃO	INTERVALO TEMPORAL	CARATERÍSTICAS POSITIVAS	AUTOR
Y	1980 e 2000	1. São ambiciosos e preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos;	(Borges, 2016, p. 9)
		2. Procuram variedade, desafios e novas oportunidades. Procuram trabalhos em que possam ajudar os outros e que consigam fazer a diferença no mundo;	(Borges, 2016 p. 9)
		3. 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;	(Borges, 2016, p. 9)
		4. 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;	(Filipe, 2021, p. 31)
		CARATERÍSTICAS NEGATIVAS	
		1. Tendem a ser individualistas e apresentam uma necessidade de agirem sem autorização consideram-se por vezes instáveis;	(Borges, 2016, p. 9)
		2. São competitivos pois têm muitas ambições no local de trabalho e anseiam por atingir cargos de topo e serem reconhecidos pelos seus esforços;	(Gonçalves, 2021, p. 6)
		3. São muito dependentes dos recursos tecnológicos e acaba por os tornar mais depressivos e se isolarem mais;	(Gonçalves, 2021, p. 7)

Nota: Caraterísticas segundo diversos autores

2.2.4 Geração Z

Esta é a geração que traduz os descendentes das duas gerações anteriores mencionadas. Mas, segundo Gonçalves (2021) e Silva (2017) presume-se que esta geração tenha tido início no ano de 1995 e ainda não se sabe ao certo qual o fim do intervalo temporal da mesma. Porém, Manso (2020) afirma que esta geração teve início no ano 2000, sendo que é a geração que marca o início do segundo milénio e isso é algo que a caracteriza e marca, mas Manso (2020) também não descreveu o ano final que representa a geração, pois esta geração acredita-se que é a mais recente até ao momento presente.

Por estes motivos mencionados, segundo (Borges, 2016 p. 10) *“atualmente está a surgir no mercado de trabalho uma nova geração: a geração Z”* e isto implica que, para o tema em questão, os indivíduos que marcam esta geração não conseguem responder às questões/hipóteses que irão fundamentar a elaboração e conclusão desta dissertação, mas no entanto, irei abordar e descrever a geração também.

Segundo (Borges, 2016, p. 10) é uma geração *“que demonstra uma tendência ainda maior para a ansiedade e para o imediatismo”*. Apresentam uma tendência de *“querer tudo para ontem”* o que faz com que a ansiedade prevaleça na tomada de decisões destes indivíduos. Apesar disto, esta geração

“chega ao mercado de trabalho à procura de organizações que tenham valores ... como o contacto rápido com outras pessoas através da Internet, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade” (Borges, 2016, p. 10)

E, segundo (Silva, 2017, p. 53)

“Podemos considerar esta geração como sendo a primeira grande linhagem tecnológica que desconhece o mundo sem internet. Nenhuma outra geração está tão acostumada a interagir e a comunicar num mundo tão conectado”

São uma geração que passou ou está a passar por certas mudanças a nível global, como

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

“Sentimentos de precaridade, desemprego, crise e terrorismo são palavras constantes no quotidiano dos jovens desta geração que devido a estas situações experimentam diariamente a sensação de que estão em permanente mudança, desenvolvendo uma grande capacidade de adaptação” (Silva, 2017, p. 53)

E Gonçalves (2021, p.7) refere tratar-se de uma geração que *“devido às vivências em ambientes incertos e ambíguos as suas perceções sobre o trabalho são dúbias, procurando sempre o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional”* e *“é uma geração que está sempre online, sendo os seus relacionamentos interpessoais realizados através de recursos eletrónicos”*.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, iremos abordar a questão metodológica do tema e consequentemente iremos mencionar os aspetos que levaram à conclusão, que são, a metodologia usada, a caracterização dos participantes e da organização, as técnicas utilizadas para recolha de dados, o procedimento utilizado e por fim salientar mais pontos importantes que fortaleçam a nossa pesquisa.

A metodologia, tão importante para a elaboração desta dissertação académica, contém os pontos chave na elaboração de todo este trabalho, isto é, é aqui que iremos conseguir elaborar as conclusões sobre o tema em causa e iremos conseguir conciliar com o estudo de revisão de literatura que está mencionado nos capítulos anteriores a este.

O objetivo deste estudo é tentar compreender, de entre duas gerações, se há semelhanças nos estilos de lideranças e questões motivacionais.

3.1 Design

A metodologia utilizada para este estudo foi a qualitativa com a utilização de dados recolhidos através de entrevistas estruturadas a militares que desempenha funções de direção ou chefia de um ramo das FFAA portuguesas.

A função de Direção ou Chefia foi a escolhida porque é onde se podem verificar os vários conceitos de Liderança que existe e quem desempenha estas funções assume cargos de Liderança. Também o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso exploratório, uma vez que a literatura existente se revela insuficiente para estudar a questão e por esse mesmo motivo foi então elaborado este trabalho de modo a conseguir responder às questões como também para tentar perceber melhor o assunto em causa.

Um estudo de caso é utilizado em diversos campos de pesquisa, nomeadamente, ciência política, psicologia, sociologia, gestão e investigação. Para Yin (2010) o estudo de caso auxilia na resposta a questões centrais de “como” ou “porquê” e é realizado em contexto real e em situações em que o conhecimento sobre a matéria é escasso e as teorias existentes não são suficientes para conseguir obter respostas à pesquisa a elaborar. Um

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

estudo de caso auxilia na recolha de dados de diversas fontes e auxilia no foco num determinado contexto. Sendo um estudo de caso exploratório o mesmo consegue permitir trabalhar em contextos pouco conhecidos e permite a elaboração de hipóteses para futuras investigações. Existem três fases num estudo de caso que são: o planeamento (fase inicial), a recolha de dados (a entrevista) e a análise de dados (fase final).

Para Chagas (2021) a técnica de entrevista que irá ser utilizada neste trabalho é uma das mais conhecidas como meio para se efetuar uma recolha de dados na pesquisa qualitativa. Para o autor, as questões a serem efetuadas são elaboradas de um modo flexível e parametrizado no tema em questão, de modo que, quem as vá responder, entenda sobre o assunto e consiga elaborar umas respostas que permitam chegar à conclusão pretendida.

3.2 Caraterização da Organização

A organização onde se irá centralizar a conclusão do estudo em causa trata-se de um ramo das FFAA. A escolha do mesmo incide sobre a possibilidade de se poder analisar, de perto, opiniões e discussões de pessoas que exercem funções de Liderança no ramo e que apresentam funções e cargos altos de chefia tendo assim a capacidade máxima para responder às questões que se apresentam no guião de entrevista.

3.3 Participantes

Os participantes desta pesquisa são elementos de um ramo militar português que aceitaram efetuar a entrevista e assim responder às questões pretendidas. Trata-se de 6 elementos, 3 da Geração X e 3 da Geração Y.

A seguinte imagem descreve as diferentes funções que militares da categoria escolhida podem desempenhar. Os escolhidos desempenham funções de direção ou chefia.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Figura 2

Funções Militares

Função	Descrição
Comando	Função que se traduz no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos. O exercício da autoridade conferido pelas leis e regulamentos é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças ou unidades subordinadas cumprem as missões atribuídas
Direcção ou Chefia	Função relativa ao exercício da autoridade conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar estabelecimentos e órgãos militares. O exercício da autoridade conferida pelas leis e regulamentos é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o director ou chefe o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como os estabelecimentos e órgãos militares subordinados cumprem as missões atribuídas
Estado-Maior	A função estado-maior consiste na prestação de apoio e assessoria ao comandante, director ou chefe e traduz-se, designadamente, na elaboração de estudos, informações, directivas, planos, ordens e propostas tendo em vista a preparação e a transmissão da tomada de decisão, bem como a supervisão
Execução	A função execução traduz-se na realização das acções praticadas pelos militares integrados em forças, unidades, estabelecimentos e órgãos tendo em vista, principalmente, a preparação para o combate, o combate propriamente dito e o apoio ao combate no âmbito da defesa militar da República, bem como na satisfação dos compromissos internacionais assumidos

Nota: Segundo Rouco (2012)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 10

Caraterísticas entrevistados/as

Geração X	Idade (Ano de Nascimento)	Género	Profissão	Situação na profissão	Sector de atividade/empresa	Categoria	Função
Entrevistado n.º 1	1975	F	Militar	Efetivo	MDN	Oficial	Direção ou chefia
Entrevistado n.º 2	1979	M	Militar	Efetivo	MDN	Oficial	Direção ou chefia
Entrevistado n.º 4	1976	F	Militar	Efetivo	MDN	Oficial	Direção ou chefia
Geração Y	Idade (Ano de Nascimento)	Género	Profissão	Situação na profissão	Sector de atividade/empresa	Categoria	Função
Entrevistado n.º 3	1987	M	Militar	Efetivo	MDN	Oficial	Direção ou chefia
Entrevistado n.º 5	1992	F	Militar	Regime de Contrato	MDN	Oficial	Direção ou chefia
Entrevistado n.º 6	1998	F	Militar	Efetivo	MDN	Oficial	Direção ou chefia

Nota: Adaptado segundo informações fornecidas pelos/as entrevistados/as

Na tabela 10 é possível se verificar, de um modo geral, as caraterísticas dos participantes deste estudo. São 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 porque é onde se podem verificar os vários conceitos de Liderança que existe e quem desempenha estas funções assume cargos de Liderança, podendo ter a seu “cargo” diversas pessoas e são funções que exigem muita responsabilidade de quem as assume. São os Comandante ou Chefes de Companhia/Esquadra/ Secção, que assumem a Liderança de determinadas áreas e que reportam a uma só pessoa, que é o seu Chefe Direto.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

No que diz respeito às outras funções mencionadas na tabela 10, temos: Função de Comando; Função de Estado-Maior e Função de Execução.

Função de Comando: Desempenha esta função quem assume a Liderança de Comandar uma Unidade Militar, é a função do Comandante da Unidade, sendo apenas desempenhada por um militar destacado para a mesma.

Função de Estado-Maior: Desempenha esta função quem assume o papel de auxiliar o Comandante, prestando apoio e assessoria, e ajudando a orientar na tomada de decisões.

Função de Execução: Desempenha esta função quem assume funções de execução, ou seja, quem executa as tarefas que lhes são incutidas pela chefia.

Relativamente às Gerações, temos:

- Geração X: Como já foi anteriormente descrito, nesta geração estão os nascidos entre 1965 e 1980.
- Geração Y: Nesta geração estão os nascidos entre 1980 e 2000

3.4 Técnicas de Recolha de Dados

O inquérito por entrevista é uma das técnicas mais conhecidas de recolha de dados, associado a “estudos de carácter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados ou informações, dado o carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos.” (Sá, P., et al, 2021, p. 15)

Segundo (Sá, P., et al (2021, p. 16)

“O inquérito apresenta-se como uma técnica e/ou estratégia de recolha de dados, amplamente difundida no âmbito das Ciências Sociais e Humanas” e “esta estratégia de recolha de dados visa, por meio de um conjunto sistematizado de questões, obter respostas de uma determinada população em estudo, com o recurso a técnicas de inquirição ou por inquérito, sobre determinada realidade ou fenómeno social.”

O inquérito por entrevista tem uma natureza qualitativa, pelo que, deve ser efetuado com uma cuidadosa seleção de indivíduos/as, respeitando determinados critérios.

A entrevista, segundo Sá et al (2021) tem duas classificações: estruturadas e não estruturadas. Estas duas classificações podem definir-se como:

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 11

Entrevista estruturada vs. não estruturada

Classificações	Definição
Estruturadas	Apresentam uma certa tipologia de síntese. Permite ao investigador seguir, de forma sistemática, um certo guião ou "checklist" que ele/a mesmo define e assim consegue determinar o que pretende interrogar de uma forma consistente e idêntica a todos os entrevistados. O investigador desenrola a entrevista seguindo o seu próprio estudo prévio, questiona apenas o que está no guião e nada mais. É um tipo de entrevista um tanto "burocrática".
Não estruturadas	Apresenta uma tipologia mais flexível e dinâmica, sendo que, o investigador interroga o entrevistado inicialmente sobre um determinado tema e depois vai elaborando as questões consoante o desenrolar da entrevista. Não necessita de um prévio estudo sobre as questões a colocar, apenas se foca na importância dos temas a abordar. É um tipo de entrevista que não requer um guião de entrevista, basta apenas que haja um consenso nos temas a abordar.

Nota: Segundo Sá, P., Costa, A., Moreira, A., (2021)

O guião da entrevista “contém questões numa perspetiva lógica e sequenciada a colocar ao inquirido sobre a realidade a estudar” (Sá et al, 2021, p. 18)

O guião pode classificar-se do seguinte modo:

- entrevistas diretivas ou estruturadas;
- entrevistas semidiretivas ou semiestruturadas;
- entrevistas não diretivas ou não estruturadas;

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Segundo Sá et al, (2021) estas classificações variam de acordo com o grau de estruturação ou padronização distribuindo-se numa linha que varia entre as entrevistas estruturadas e as entrevistas não estruturadas.

No que diz respeito às entrevistas diretivas ou estruturadas, as mesmas caracterizam-se por apresentarem uma estrutura que se rege por seguirem escrupulosamente um guião pré-estabelecido. Ou seja, são entrevistas que estão planeadas, compiladas, estruturadas e seguem um determinado padrão de desenvolvimento e apenas cabe ao entrevistador/a compilar os dados recolhidos com a entrevista e aplicar, em termos académicos, o conhecimento adquirido com a mesma. (Sá et al, 2021)

Relativamente à entrevista não diretiva ou não estruturada, existe uma maior liberdade ou flexibilidade na recolha de informação, ou seja, o entrevistador/a inicia a entrevista, começa por mencionar um determinado tema e o entrevistado tem máxima liberdade para falar sobre o mesmo, sem ter de se basear ou seguir um determinado plano de questões e respostas a serem concluídas com a entrevista em si. O entrevistado tem autonomia, digamos assim, para responder sobre determinado tema e o entrevistador apenas vai explorando a entrevista ao longo da conversa de forma apurada e profunda consoante o tema e o que lhe interesse investigar. As questões surgem com o contexto em conversa e não são planeadas com antecedência e o entrevistador não leva consigo nenhum guião nem documento com tópicos prévios a abordar. É esta a grande diferença entre a entrevista estruturada e a não estruturada. (Sá et al, 2021)

Por último, há uma outra tipologia de entrevista que não se enquadra nas que foram mencionadas anteriormente, que é: a entrevista semidiretiva ou semiestruturada. Tem como principal característica o fato de não ser inteiramente aberta ou possuir uma máxima liberdade de diálogo como nas entrevistas não estruturadas e não apresenta uma espécie de tipologia como as estruturadas, em que se baseiam num guião para poder efetuar a entrevista. Com isto, são consideradas num ponto intermédio que se há uma junção das entrevistas estruturadas e não estruturadas. Basicamente o entrevistador pode ter consigo o guião de entrevista com as questões ou perguntas chave que lhe sirvam de

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

ajuda no desenrolar da entrevista ou do diálogo da conversa e, pode decidir, durante a entrevista recorrer ou não às questões podendo até, se assim o entender, saltar umas e apenas se focar em outras, alterando assim a ordem do guião e decidindo, com o desenrolar da entrevista, o que irá ou não questionar ao entrevistado. Há assim a autonomia para poder “moldar” a entrevista à pessoa a quem está a entrevistar, isto é, conseguindo conversar consoante o “à vontade” do entrevistado. (Sá et al, 2021)

A entrevista é um método que apresenta muitas vantagens, assim como desvantagens. Permite uma interação direta com o entrevistado, mostrando ser um método flexível e versátil relativamente à sua duração e às diversas pessoas que são entrevistadas. O entrevistador, durante a entrevista, pode pedir esclarecimentos, por ser algo em que ambos estão presentes fisicamente, o que ajuda na recolha de informação mais rapidamente. No que diz respeito às suas desvantagens, é um método trabalhoso que requer muita preparação, é moroso, pois implica o seu registo por meio de uma aplicação de gravação de voz, depois ter de transcrever a mesma a limpo, confirmar tudo o que foi dito e respondido, interpretar os dados recolhidos e proceder à sua respetiva análise. Por ser muito moroso acaba por se tornar um método que promove a desmotivação para a sua realização.

Os dados foram recolhidos através de uma entrevista estruturada constituída por 12 questões, elaboradas especificamente para avaliar a opinião de elementos pertencentes às FFAA portuguesas. As questões avaliam pontos chaves que irão permitir chegar a uma conclusão relacionada com o tema em causa. O guião de entrevista foi então elaborado com base na literatura deste tema que foi sendo mencionada ao longo dos diversos capítulos e as questões revelam uma certa pertinência no que diz respeito à Liderança, à motivação e envolve o carácter geracional pois são duas gerações que estão a efetuar a sua opinião, a Geração X e a Geração Y. O guião da entrevista utilizado para a elaboração do presente trabalho encontra-se nos Anexos.

O guião de entrevista, como já mencionado, contém 12 questões de três blocos. Estas questões foram pensadas e elaboradas com base na revisão de literatura. As mesmas podem ser analisadas na seguinte tabela:

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 12

Inspiração das questões da entrevista

	1º Bloco: “Expectativas Laborais”	Autor(es)
1.	Qual foi a questão motivacional que o/a levou a considerar esta posição/ rumo de profissão?	Costa (2011); Carvalho (2021); Cunha et. Al (2019); Cunha et. Al (2007)
2.	Há quanto tempo exerce a sua função?	Costa (2011); Carvalho (2021); Cunha et. Al (2019); Cunha et. Al (2007)
3.	Onde se vê daqui a 5 anos dentro da organização?	Costa (2011); Carvalho (2021); Cunha et. Al (2019); Cunha et. Al (2007)
4.	Sente-se motivado/a no seu trabalho?	Costa (2011); Carvalho (2021); Cunha et. Al (2019); Cunha et. Al (2007)
	2º Bloco: “Relação entre colegas e chefias”	Autor(es)
1.	Como identifica a relação com os seus colegas e pares?	Beaumont (2016); Rosado (2015)
2.	Como identifica a relação com o/a seu/sua chefe?	Beaumont (2016); Rosado (2015)
3.	O que considera ser o mais importante para o bem-estar geral na organização?	Beaumont (2016); Rodrigues (2021)
4.	Qual, na sua opinião, acha que deve ser a relação entre a chefia e os seus subordinados?	Beaumont (2016); Rosado (2015)
	3º Bloco: “A chefia “Ideal”	Autor(es)
1.	Na sua opinião, o que é considerado o/a chefe “Ideal”?	Cunha et. Al (2019); Beaumont (2016)
2.	Que estilo de liderança se identifica melhor? Ou seja, qual na sua opinião é a definição de líder?	Ferreira (2020); Borges (2016); Caeiro (2021)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

3.	Considera que a sua geração se sente, de uma forma geral, motivada para o seu trabalho e o que faz?	Oliveira (2019); Costa (2011)
4.	Qual é, na sua opinião, os aspetos mais importantes que um líder deve ter em conta, ou seja, se é a questão do seu pessoal, se é a questão do sucesso organizacional ou se é outra coisa?	Costa (2011); Carvalho (2021); Cunha et. Al (2019); Cunha et. Al (2007)

Nota: Segundo diversos autores

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

3.5 Procedimento

Antes de iniciar a entrevista, cada participante/entrevistado(a) foi devidamente informado de que a mesma seria totalmente confidencial e seria apenas utilizada para fins académicos. Foram também informados sobre o objeto de estudo e que poderiam desistir a qualquer momento se assim o desejassem.

As entrevistas foram gravadas por um aplicativo de gravador de voz para que pudessem ser depois analisadas e a informação trabalhada academicamente.

De seguida, as entrevistas gravadas foram passadas a limpo para um ficheiro word para se ter acesso completo ao documento mais facilmente.

O objetivo deste estudo é tentar compreender, de entre duas gerações, se há semelhanças nos estilos de lideranças e questões motivacionais, e assim tentar perceber qual das seguintes proposições se verifica como verdadeira ou falsa no presente trabalho:

✓ **Proposições em estudo:**

P1: "A motivação é mais predominante numa geração do que noutra";

P2: "As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional"

P3: " Ambas as gerações identificam conceitos de Chefia e Liderança semelhantes"

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

4 RESULTADOS E ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Resultados

Este estudo apresenta como objetivo definir os diferentes conceitos de Liderança, as diferentes Gerações e tentar com isto responder às três proposições já mencionadas.

Aqui iremos então abordar os resultados obtidos.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

P1: "A motivação é mais predominante numa geração do que noutra"

Tabela 13

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 1 - **GERAÇÃO X**

" eu gosto porque tenho maior contato com a realidade, com a missão primária digamos assim"

"Eu sou sincera, eu gosto muito daquilo que faço"

" aquilo que me prende à organização efetivamente são os valores da organização e são as tarefas e as funções inerentes à minha especialidade"

"posso-me considerar uma sortuda porque faço aquilo que gosto"

"aquilo que eu vou ouvindo do pessoal da minha geração e que estão espalhados em outras profissões é que efetivamente não nos falta motivação para desempenhar a função porque gostam efetivamente daquilo que fazem, mas falta-lhes, por outro lado falta-lhes a motivação que penso "porquê a mim?" porque penso efetivamente eu se tivesse nascido na época dos meus pais com a formação que tinha eu era um rei e porque é que a vida tem de ser tão difícil e ouço muito este sentimento de desalento e mais do que isso uma preocupação para com o futuro e que futuro é que vamos deixar à geração seguinte, aos nossos filhos"

"por um lado gosto daquilo que faço, mas por outro lado é necessário termos também alguma qualidade de vida e aquilo que se sente maioritariamente e muitas pessoas o têm referido é que as pessoas sentem-se perdidas na correria diária e chegam ao final do mês e não vêm

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

rendimento e quando digo rendimento digo mesmo vencimento, não vêm rendimento que corrobore essa correria e que lhes permita mais do que isso deixar uma vida minimamente estável aos filhos e isso é preocupante"

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

Tabela 14

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 2 - GERAÇÃO X
<p><i>"Sinto. Sinto-me motivado no meu trabalho"</i></p> <p><i>"as pessoas também, fruto da sua dedicação, ao seu trabalho esperam o reconhecimento não é, e muitas vezes, ou porque esse reconhecimento tarda, ou porque a remuneração não é o expectável, em função daquilo que produzem diariamente acabam por gerar algum sentimento de desmotivação e nessa perspetiva acaba por haver um pouco das duas situações, aqueles que de fato estão desmotivados porque têm esse conhecimento, seja financeiro, seja de outro tipo, e aqueles que sentem que poderão atingir muito mais"</i></p>

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 15

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 4 - GERAÇÃO X

"Eu gosto muito do que faço. Gosto mesmo muito do que faço. Tou triste com as situações todas que estamos, que é as dificuldades dos salários... Agora é assim, se eu olhar puro e duro para o que eu faço eu gosto mesmo do que faço"

"Acho que a motivação agora passa pela questão salarial"

"A motivação das pessoas com o covid mudou, e eu notei isso, que é: antigamente dava-se muita importância ao trabalho e agora passou-se a dar muita importância à família"

"também os outros fatores todos de motivação, que é a questão salarial, outra preocupação das pessoas é a questão de os empréstimos estarem a subir, e isso levanta a questão que é "para que é que nós estamos a trabalhar tanto, não nos compensa isto. As questões da (des)motivação, passa pelas questões familiares, a financeira, as desigualdades"

"Nós tentamos sempre arranjar alguma coisa que nos motive para fazer e eu acho que a nova geração já não é assim. Se não gostar arranja forma de sair, de ir procurar outra coisa. É: Gosta, gosta, se não gosta muda. Nós já não somos bem assim, nós já nos custa mais deixar o que tínhamos, o que se criou de início e tentamos arranjar sempre uma forma de continuar a fazer o que fazemos"

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 16

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 3 - GERAÇÃO Y
<p><i>"aquilo que eu vou buscar no futuro a partir daqui poderá não corresponder ao esforço que é aplicado diariamente e nessa parte a motivação não é muita"</i></p>
<p><i>"eu acho que interessa que as pessoas se sintam, logo à partida reconhecidas, logo a seguir recompensadas e as pessoas sentirem-se parte da máquina que funciona e que as pessoas que estão em cima estejam preocupadas com as pessoas que estão em baixo e que lhes deem as condições para trabalhar"</i></p>
<p><i>"A minha geração viveu muito na infância a ideia de que estuda muito agora porque isso depois vai-te dar um salario melhor no futuro e depois quando chegou à nossa parte de começar a trabalhar, a nossa altura, isso se calhar não se está a traduzir assim tanto como esperávamos, então parece-me que é uma geração que está muito qualificada em certas áreas mais técnicas mais teóricas e está pouco habituada ao trabalho mais prático, isto de uma forma geral como é óbvio e talvez isso esteja a levar alguma frustração de uma maneira geral"</i></p>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 17

Excerto de Entrevistas

Entrevistado/a n.º 5 - GERAÇÃO Y
<p><i>"Às vezes sim, sinto-me motivada e outras vezes não"</i></p> <p><i>"acho que o sentimento é de frustração porque muito provavelmente estão a exercer um trabalho que não gostam, porque têm de o fazer, porque têm de trabalhar para ter rendimento para conseguirem subsistir e por isso acho que não estão motivadas, se bem que se estivessem enquadradas no trabalho que desejariam, acho que seriam uma geração de pessoas que têm potencial, e que tem muita vontade de crer fazer mais e melhor. Infelizmente acho que não estão a ser bem aproveitados"</i></p>
Entrevistado/a n.º 6 - GERAÇÃO Y
<p><i>"Sim, é uma fase inicial de um projeto que é ambicioso e com uma missão bastante nobre, por isso, tem os seus motivos"</i></p> <p><i>"Em certa parte sim, noutra parte nem tanto. Acho que somos uma geração com bastantes capacidades e com competências para tal, muitas vezes por força das situações em que estamos, acabamos por desmotivar"</i></p>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

P2: "As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional"

Tabela 18

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 1 - GERAÇÃO X
<p><i>"eu acho que a liderança não é estanque é dinâmica portanto faz parte ou varia com imensas variáveis"</i></p> <p><i>"o bom líder acho que é aquele que sabe adaptar-se às situações e se calhar num dia utilizam uma posição mais autocrática, é para fazer assim faz-se assim e pronto, mas noutro dia e maioritariamente acho que se deve orientar a equipa para uma liderança mais democrática, no sentido de termos a tal escuta ativa, ouvirmos os outros mas não ouvirmos por ouvir, ouvirmos efetivamente e tentarmos inculcar aquilo que nos transmitem no dia a dia, estabelecer objetivos com a equipa, acho que isso é muito importante para que a equipa viva efetivamente os objetivos como seus e consiga efetivamente cumprir a missão, porque é diferente nós termos uma equipa a trabalhar para o mesmo objetivo e, sendo o objetivo estabelecido por todos é diferente porque o espírito e a motivação é outra e portanto a liderança que eu mais aprecio é efetivamente, é o estilo chamado acho que democrático, em que todos contribuem efetivamente de uma forma ativa para o cumprimento da missão"</i></p> <p><i>"Eu discordo daquelas pessoas que acham que o líder não tem que decidir que tem de deixar a decisão nos seus subordinados"</i></p> <p><i>"Eu acho que devemos inculcar a responsabilidade mas há determinado tipo de decisões que nós temos que ser nós a tomar se não, não estamos ali a fazer nada, temos de efetivamente pedir dados para tomarmos a decisão e até podemos perguntar "então e se fosses tu? Que decisão é que tomavas?" "Então e se fosse este o cenário, como é que tu reagias?" Para termos os vários quadros, os vários cenários, mas acho que a decisão deve ser tomada pelo líder"</i></p> <p><i>"o líder tem de olhar para a organização como um todo e portanto acho que a questão pessoal é importante para o líder se manter motivado mas em primeiro lugar acho que tem de olhar para a organização"</i></p>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 19

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 2 - GERAÇÃO X
<p><i>"um líder é aquele que também além da orientação para os objetivos e da preocupação pelos seus subordinados, é a relação de empatia com os seus subordinados...ao contrário da chefia que é aquele que acaba por ter que ser mais diretivo na concretização de uma ação, o líder não necessitará tanto de ser esse diretivo, porque colhe essa empatia dos seus liderados"</i></p> <p><i>"Porque é que ele acolhe essa empatia? Porque obviamente concentra aqui provavelmente um peso maior naquilo que são as relações interpessoais, junto dos seus liderados, uma preocupação genuína com o seu bem estar, obviamente que não podemos despegar do cumprimento do nosso trabalho, daquilo que estamos a fazer, mas é aquele que genuinamente, é preocupado com a realização profissional neste caso, dos seus liderados, ao mesmo tempo, que é atento a um subordinado seu possa não estar tão bem ou a atingir níveis tão bons e vai conseguir motivá-lo a ele elevar esse nível de desempenho"</i></p> <p><i>"consegue estabelecer uma relação de empatia com os seus liderados, e digo liderados e não os seus chefiados, porque de uma forma natural com que aqueles que à sua volta trabalham em conjunto, porque estão todos focados na realização de um objetivo e com isso traduz no sucesso de todos, quando falamos de líder falamos em equipa, só temos líderes se tivermos todo um conjunto de pessoas à volta desse líder, senão não é líder"</i></p> <p><i>"é aquela pessoa que genuinamente se preocupa com os seus liderados, saber genuinamente o que é que os motiva, e ter uma atitude paternalista que seja um elemento condutor para a realização, também, pessoal dos seus liderados, alguém que consegue pegar em alguém e transformar essa pessoa para conseguir desenvolver as suas competências, as suas capacidades e fazer o melhor para a sua realização pessoal futura"</i></p>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 20

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 4 - GERAÇÃO X
<p><i>"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"</i></p> <p><i>"O líder é a pessoa que proporciona aos outros todas as ferramentas para ele poder obter os objetivos que ele quer e não o aproveitar-se das pessoas"</i></p> <p><i>" Eu costumo dizer que o ato de liderança é um ato de servir, é no fundo nós estamos a servir os outros"</i></p> <p><i>"Nós não podemos ser hipócritas, é um objetivo que nós queremos atingir, mas para nós atingirmos esse objetivo temos que perceber o que é que as pessoas à nossa volta precisam e tentar fazer o máximo para essas pessoas terem as ferramentas, porque no fundo quem vai fazer as coisas são eles, nós só estamos a dizer o que é que eles vão fazer. Eles é que nos vão ter que dizer como é que vão fazer. É a tal questão, dar a liberdade para as pessoas criarem soluções"</i></p> <p><i>"Tu tens que olhar para o que a organização precisa, mas tu tens que olhar para o que o teu pessoal precisa"</i></p>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

Tabela 21

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 3 - GERAÇÃO Y
<p><i>"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, mas para mim um bom líder é essa pessoa, que apesar de viver num patamar ligeiramente acima a nível de decisões, é uma pessoa que consegue motivar as pessoas abaixo dele e a orientar para a missão"</i></p> <p><i>"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,</i></p>

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

portanto, vocês estão a fazer uma pequena parte deste todo, toda a gente está a rumar para esta direção, vamos conseguir esse objetivo porque vamos ter recompensas, porque isto porque aquilo porque estamos a ajudar pessoas"

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

Tabela 22

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 5 - GERAÇÃO Y
<i>"o líder deve essencialmente dar o exemplo, não só mandar fazer, mas também mostrar que ele também o faz e que é possível fazer-se e acho que é nesses moldes, a posição de líder não é só sentar na cadeira do poder e ordenar e não se permitir a ser questionado, acho que também deve ter uma parte integrante no trabalho, deve também contribuir com mais do que ordens para o bom funcionamento do serviço e para conseguirem todos juntos chegar ao objetivo comum que é o sucesso, a missão"</i>
<i>"essencialmente é uma pessoa que saiba ser fria nos momentos em que tem de ser fria como ser humana nos momentos em que tem de ser humana, na minha opinião tem que ser as duas coisas, pessoas contentes no serviço, motivadas, e no final o sucesso no serviço"</i>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

Tabela 23

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 6 - GERAÇÃO Y
<i>"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"</i>
<i>"uma pessoa que sabe motivar, que sabe dar o exemplo, que consegue ler as pessoas, consegue perceber, que mostra empatia"</i>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

P3: "Ambas as gerações identificam conceitos de Chefia e Liderança semelhantes"

Tabela 24

Excerto de Entrevista

Entrevistado/a n.º 1 - GERAÇÃO X
<p><i>"um chefe deve ter a mente aberta para saber criar empatia com os seus. Obviamente que deve ter qualidades técnicas e isso está fora de questão porque para chegar a chefe tem de ter qualidades técnicas para saber o que é que se faz nessa área especificamente, mas deve ter qualidades ao nível emocional para tentar perceber como é que os seus subordinados funcionam"</i></p> <p><i>"nós chefes não sabemos tudo e temos que ter essa humildade de mostrar que não sabemos e estamos prontos para aprender daí eu dizer primeiramente que o mais importante é termos uma mente aberta, portanto é termos agilidade para nunca nos conformarmos com a nossa posição e nunca termos a presunção de acharmos que sabemos tudo, porque nós para já não conhecemos 100% com quem trabalhamos, depois não somos conhecedores 100% da parte técnica porque não há, hoje em dia, com a velocidade a que flui o conhecimento nós não temos capacidade para absorver tudo e portanto é fundamental nós mostrarmos humildade para que os nossos subordinados nos ajudem a cumprir a missão e para que contribuam para que a contribuição que eles nos deem seja confiável e para que nós consigamos efetivamente também prestar informação credível para cima"</i></p> <p><i>"devemos funcionar em pirâmide e para funcionar em pirâmide, se nós quebramos um elo nesta questão das tarefas, obviamente que as coisas não fluem como deviam fluir e aquela pessoa não está a fazer um bom trabalho, o chefe já não vai conseguir também fazer um bom trabalho e por aí fora e portanto daí ser fundamental haver um posicionamento de confiança que só um chefe com mente aberta consegue ter porque um chefe ditador nunca vai conseguir cativar os seus e nunca vai conseguir que as pessoas façam um bom trabalho com alegria e com vontade, é diferente, eu acredito muito na máxima liberdade máxima responsabilidade"</i></p>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 25

Excerto de Entrevistas

Entrevistado/a n.º 2 - GERAÇÃO X
<i>"será aquele que conseguirá aproveitar e motivar ao máximo a sua equipa para a realização da tarefa, procurando ser conjugados diferentes saberes, conhecimentos, vontades, disponibilidades sempre muito orientado para o objetivo, que é o cumprimento da tarefa, da missão atribuída"</i>
Entrevistado/a n.º 4 - GERAÇÃO X
<i>"É aquela pessoa que só pela presença transmite respeito e que as pessoas seguem cegamente, é o exemplo"</i>
<i>"É aquela pessoa que só por estar ali, pela postura, pelo exemplo que dá...é o primeiro a meter as botas no terreno e é o último a sair e é literalmente isto"</i>
<i>"É aquele que chega e que orienta verdadeiramente e que está ali...e que toda a gente segue sem questionar a pessoa em questão"</i>
<i>"É o saber ouvir e ter a capacidade de deixar os subordinados errar e estar lá para segurar. E quando a pessoa errar, sentar-se com ela e falar sobre isso, tentar fazer o debriefing do erro, mas não com aquele intuito de "bater", é mais com o intuito de amparar"</i>
Entrevistado/a n.º 3 - GERAÇÃO Y
<i>"gosto de pensar num chefe próximo em que vai ter com os seus homens para tomar decisões, ou seja, não toma decisões só porque é o chefe e porque ele acha que sim, vai falar com os homens, vai tentar perceber o que é que se passa, vai lhes expor o problema, vai expor a solução que ele está à procura, o problema que ele quer resolver e, depois de falar com a sua estrutura então decide ele, mas com base naquilo que ouviu e não só porque é o chefe"</i>
<i>"o chefe tem que ter uma perspetiva diferente das coisas, tem que estar acima, tem que delegar muita coisa, há muitos pormenores que não deve ser competência do chefe resolver, basta dar poder às pessoas para terem ali o seu espaço para decidir. Diria que é uma pessoa próxima mas que consegue perfeitamente distanciar-se na posição que tem"</i>

Nota: Afirmações retiradas da entrevista

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Tabela 26

Excerto de Entrevistas

Entrevistado/a n.º 5 - GERAÇÃO Y
<i>"Uma pessoa que tenha uma parte humana significativa, lá está, porque lidar com pessoas é complicado, não se pode ser nem muito frio nem muito coração mole. Tem que se arranjar um meio termo...saiba respeitar os outros, que incentive os outros a fazerem o melhor e a darem o melhor de si, e, essencialmente, uma pessoa que, saiba dar o exemplo e o exemplo positivo aos subordinados"</i>
Entrevistado/a n.º 6 - GERAÇÃO Y
<i>"Uma pessoa que sabe dar o exemplo, que se mostre predisposta a ajudar, que se preocupe com os seus subordinados, 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"</i>

Nota: Afirmções retiradas da entrevista

4.2. Análise e Discussão de Resultados

PI: "A motivação é mais predominante numa geração do que noutra"

Diversos autores consideram a motivação como sendo um elemento crucial para o desenvolvimento, crescimento, evolução e mudança positiva tanto no aspeto profissional como no aspeto pessoal de determinado indivíduo/a.

Segundo Veríssimo (2021) para se ter êxito ou sucesso em determinada profissão ou tarefa que era necessário existir um elevado nível motivacional para chegar à meta final, o que afirma a importância da motivação em questões de resolução de tarefas.

Já segundo Cunha et al. (2007), a motivação é um elemento de estimulação, um elemento de ação e esforço, um elemento de recompensa e um elemento de movimento e persistência e 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.

Das seis entrevistas efetuadas, todas mencionam que a motivação apresenta a sua importância. De uma forma mais direta, temos:

Geração X

- Entrevistado/a n.º 1: Sente-se motivado/a e gosta do que faz, podem existir outros fatores que contribuem para o decréscimo da fásquia da motivação, mas de um modo geral, sente-se motivado/a. *“eu gosto muito daquilo que faço, se não gostasse muito daquilo que faço, já tinha pedido abate ao quadro”* e *“Eu gosto muito da área onde trabalho e gosto do serviço que tenho”* são algumas das afirmações ditas sobre a sua motivação.

- Entrevistado/a n.º 2: Sente-se motivado/a no seu trabalho e admite ter conhecimento das razões que podem levar à desmotivação. Mas, de um modo geral, sente-se motivado/a. *“Sinto. Sinto-me motivado no meu trabalho”*, *“tenho a motivação diária que me leva a desempenhar o meu trabalho”* e *“estamos num paradigma de muita*

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

volatilidade do mercado de trabalho...pode muitas vezes gerar alguma desmotivação...as pessoas também, fruto da sua dedicação, ao seu trabalho esperam o reconhecimento...esse reconhecimento tarda...ou porque a remuneração não é o expectável” confirmam que há motivação, mas há também outros fatores que geram a desmotivação.

- Entrevistado/a n.º 4: Sente-se motivado/a no seu trabalho e gosta do que faz, sabendo que existem fatores determinantes para o aumento da desmotivação, mas que admite, gostar do que faz e se sentir bem com isso. *“Eu gosto muito do que faço. Gosto mesmo muito do que faço. Tou triste com as situações todas que estamos, que é as dificuldades dos salários...se eu olhar puro e duro para o que eu faço eu gosto mesmo do que faço”*

Observação: A Geração X, de um modo geral, é motivada e admite gostar do que faz tendo plena consciência de que existem fatores externos que contribuem para um aumento da desmotivação, mas que isso não afeta em grande escala a questão motivacional e o seu trabalho diário. Segundo Manso (2020) esta geração procura conciliar a vida pessoal com a profissional.

Geração Y

- Entrevistado/a n.º 3: Apresenta incertezas sobre o futuro, admitindo que isso é desmotivante e que vive o dia a dia não fazendo o que estudou para ser. Admite que a sua geração é uma geração com estudos, mas que não se sente realizada. Isto não é característico de um alto nível motivacional. *“é algo que me deixa algumas dúvidas porque não sei até que ponto é que corresponde ao esforço que se vai aplicando diariamente”* e *“aquilo que eu vou buscar no futuro a partir daqui poderá não corresponder ao esforço que é aplicado diariamente e nessa parte a motivação não é muita”*

- Entrevistado/a n.º 5: Admite incerteza no que diz respeito ao nível motivacional. Não trabalhando na área contribui muito para essa desmotivação. *“infelizmente grande maioria das pessoas da minha geração não trabalham naquilo que querem, naquilo que gostam, porque infelizmente a vida não o permite”* e *“Às vezes sim, sinto-me motivada e outras vezes não”*.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

- Entrevistado/a n.º 6: Novamente, admite incerteza na questão motivacional. *“Em certa parte sim, noutra parte nem tanto”* e *“muitas vezes por força das situações em que estamos, acabamos por desmotivar”*.

Observação: A Geração Y é uma geração que se sente, não querendo utilizar o termo frustrada, mas acima de tudo incompreendida. Com isto, a questão motivacional, a motivação, é um tanto difícil de verificar por há muitos fatores que estão a contribuir, nos dias de hoje, para a sua descida acentuada.

Conclusão: A conclusão que se consegue tirar é que a preposição 1, “A motivação é mais predominante numa geração do que noutra” é verdadeira. De fato, se verifica que há algumas diferenças entre as duas geração. A geração X gosta muito do que faz e isso é um grande fator motivacional, compreende que há outras questões que possam contribuir para a descida da motivação, mas isso não é algo que os afete, de momento. A geração Y, a geração “à rasca” como já muitos autores o mencionaram, de fato apresenta sinais graves de falta de motivação. Em primeiro lugar é uma geração que assume, em geral, não estar a trabalhar no que gosta ou no que estudou, é uma geração que assume ter estudado muito e não ter obtido muito proveito desses estudos mostrando-se frustrada e pouco realizada e é uma geração que vive muito as questões socioeconómicas presentes no país, como a crise, o desemprego e as poucas garantias de um futuro prospero e aliciente. Com isto, sim a motivação é mais predominante numa geração do que noutra pois as pessoas são mais felizes quando trabalham no que gostam, ou seja, fazem o que gostam e assim não precisam de trabalhar um único dia.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

P2: "As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional"

A proposição 2 “As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional” permite analisar de uma forma mais direta quais são os estilos de liderança, individuais, de cada um dos entrevistados de forma a conseguir perceber se são muito diferentes o que pode originar uma certa discrepância de pensamentos, ações, valores e forma de atuar e liderar diferentes. Com isto, temos:

○ Geração X:

- Entrevistado/a n.º 1: Estilo de Liderança Diretiva;

Segundo Cunha et al. (2007) o estilo de liderança que melhor se enquadra é a Liderança Diretiva. Apesar de existirem alguns pontos que direcionem para uma Liderança Democrática, a Liderança Diretiva *"orienta e acompanha os colaboradores 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 inculcar a responsabilidade mas há determinado tipo de decisões que nós temos que ser nós a tomar se não não estamos ali a fazer nada”* e *“obviamente que o líder tem de olhar para a organização como um todo”* são algumas afirmações que foram ditas.

- Entrevistado/a n.º 2: Estilo de Liderança Tutorial;

Segundo Cunha et al. (2007), o estilo de liderança que mais se enquadra neste contexto é a Liderança Tutorial. Apresenta como principal característica *"o desenvolvimento dos colaboradores"*, *"proporciona o crescimento. “é atento a um*

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

subordinado seu possa não estar tão bem ou a atingir níveis tão bons e vai conseguir motivá-lo a ele elevar esse nível de desempenho”, “consegue estabelecer uma relação de empatia com os seus liderados” e “é aquela pessoa que genuinamente se preocupa com os seus liderados, saber genuinamente o que é que os motiva” são afirmações ditas que vão ao encontro do estilo de liderança mencionado.

- Entrevistado/a n.º 4: Estilo de Liderança Transformacional.

Segundo Cunha et al. (2007) e Ferreira (2020) a liderança transformacional é um estilo que motiva, encoraja, apoia e transforma os colaboradores a serem as melhores versões de si mesmos. A liderança transformacional é a que mais se enquadra neste contexto. *É "um líder se preocupa com os seus colaboradores" e "é o líder que transforma os seguidores a se tornarem nas suas melhores versões. “tem 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 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 no meu entender vão de encontro à definição de liderança transformacional porque o entrevistado/a menciona que é importante elogiar e falar com o liderado, conseguindo assim analisar a sua visão e transformá-la para o objetivo da organização, tendo sempre em atenção que é a motivação que é o maior combustível de sucesso organizacional.

Na Geração X todos apresentaram estilos de liderança diferentes, apesar de pertencerem ao mesmo grupo geracional e com isso apresentarem semelhanças na sua base de pensamento pois, como já foi analisado anteriormente, a questão geracional influência no crescimento psicológico e evolutivo de determinada pessoa. Todos na Geração X assumem cargos de liderança, e têm formas diferentes de atuar e aplicar essa mesma liderança.

○ Geração Y:

- Entrevistado/a n.º 3: Estilo de Liderança Autoritário;

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

Segundo Cunha et al. (2007), neste contexto trata-se de um estilo de liderança autoritário. Este líder "mobiliza 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”* são algumas das afirmações que o entrevistado/a indicou pelo que remete para o estilo de liderança autoritário pois o líder indica o que deve ser feito e que nem sempre pode-se socorrer dos subordinados, ou seja, a sua decisão é a final, estejam eles de acordo ou não.

- Entrevistado/a n.º 5: Estilo de Liderança Autoritário;

Neste contexto o estilo de liderança que se enquadra é o autoritário. Como já mencionado por Cunha et al. (2007), "São indivíduos/as que apresentam características elevadas de auto-confiança, determinação, coragem e são catalisadores de mudança" 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". *“é uma pessoa que saiba 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”*, todas estas afirmações indicam que o líder deve ser uma pessoa que consiga dar a ordem, mas mostrar como se faz, e que deve seguir o objetivo primordial para a organização e ter *“mão firme”* na tomada de decisões, não esquecendo a parte humana que é muito importante. Isto é a definição de um líder autoritário, uma pessoa determinada e catalisadora de mudança e ao mesmo tempo consegue motivar para a concretização da missão.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

- Entrevistado/a n.º 6: Estilo de Liderança Autoritário.

Novamente, neste contexto estamos perante o estilo de liderança autoritário. Devido a todas as características indicadas, é um líder que assume a posição de líder, isto é, que transparece aos liderados que é o líder e 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”*, ou seja, uma pessoa que indique o que se deve fazer, mais uma vez não esquecendo a questão motivacional, humana, que é muito importante. As pessoas gostam de se sentir valorizadas.

Na Geração Y todos apresentaram estilos de liderança iguais. Isto indica que nesta geração, o estilo de liderança mais predominante é o estilo de liderança Autoritário. Todos na Geração Y assumem cargos de liderança e, ao que aparenta, apresentam semelhanças na forma de pensar e atuar nos locais de trabalho.

Conclusão: A proposição 2 “As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional” é verdadeira. De fato, a Geração X apresentou uma discrepância de estilo de liderança, talvez porque são pessoas com mais experiência devido à sua idade e isso contribui para que consigam assumir firmemente melhor as suas ideias e valores. Mas, de uma forma global, não pensam de forma totalmente compatível em termos profissionais. Já a Geração Y apresentou um nível de compatibilidade muito elevado pois demonstraram todos uma tendência para o mesmo estilo de liderança o que também se pode justificar pela idade e experiência porque apoiar um estilo de liderança autoritário também é adjacente a seguir “cegamente” o líder.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

P3: "Ambas as gerações identificam conceitos de Chefia e Liderança semelhantes"

Para responder a esta proposição, apenas resta analisar a questão dos conceitos que cada um entende por chefia pois a questão da liderança já foi respondida na proposição anterior e se verificou que não, as duas gerações não apresentam conceitos de liderança semelhantes.

Mas, resumindo, as gerações no que diz respeito ao que entendem por tipos de liderança indicaram o seguinte:

○ Geração X:

- Entrevistado/a n.º 1: Estilo de Liderança Diretiva;
- Entrevistado/a n.º 2: Estilo de Liderança Tutorial;
- Entrevistado/a n.º 4: Estilo de Liderança Transformacional.

○ Geração Y:

- Entrevistado/a n.º 3: Estilo de Liderança Autoritário;
- Entrevistado/a n.º 5: Estilo de Liderança Autoritário;
- Entrevistado/a n.º 6: Estilo de Liderança Autoritário.

Por isso, irei agora analisar os conceitos que cada uma compreende sobre chefia.

Na Geração X, temos então:

- Entrevistado/a n.º 1: Estilo de Liderança Diretiva;

Neste contexto é-nos descrito o conceito de Liderança Diretiva. O líder acompanha e demonstra como as tarefas devem ser executadas, é um líder técnico e gosta de "regras e padrões de desempenho da forma como acha que melhor se consegue efetuar determinado trabalho seguindo o que está escrito". Cunha et al. (2007)

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

“Obviamente que deve ter qualidades técnicas e isso está fora de questão porque para chegar a chefe tem de ter qualidades técnicas para saber o que é que se faz nessa área especificamente, mas deve ter qualidades ao nível emocional para tentar perceber como é que os seus subordinados funcionam” e “devemos funcionar em pirâmide e para funcionar em pirâmide, se nós quebramos um elo nesta questão das tarefas, obviamente que as coisas não fluem como deviam fluir” são algumas afirmações ditas. Este chefe, com a semelhança da definição de liderança diretiva, segue uma determinada direção, ou caminho, é o chefe/líder que “segue o que está escrito” à regra e assim espera dos seus liderados. É um chefe/líder muito técnico, extremamente competente na sua área e direciona ou indica aos liderados como determinada tarefa deve ser feita de forma a seguir o que está escrito e regido.

- Entrevistado/a n.º 2: Estilo de Liderança Autoritário;

Nesta situação, o estilo de liderança que mais se assemelha é o estilo de liderança autoritário. Estes líderes "apresentam características elevadas de auto-confiança, determinação, coragem e são catalisadores de mudança" 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". Cunha et al. (2007)

“é o cumprimento dos objetivos, das tarefas”, “será aquele que conseguirá aproveitar e motivar ao máximo a sua equipa para a realização da tarefa, procurando ser conjugados diferentes saberes, conhecimentos, vontades, disponibilidades sempre muito orientado para o objetivo, que é o cumprimento da tarefa, da missão atribuída” são algumas afirmações mencionadas. Isto define um chefe que tem semelhanças com a definição de liderança autoritária. É um líder que conjuga a questão pessoal com a profissional, sendo que o principal objetivo é o cumprimento da tarefa, da missão. A mesma tem que estar concluída no prazo estipulado.

- Entrevistado/a n.º 4: Estilo de Liderança Tutorial.

Neste contexto, o estilo de liderança mais semelhante é a liderança tutorial. Este líder "vê os empregados como pessoas que têm bastantes capacidades para serem mais e

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

melhor do que já são" e lhes diz "não te preocupes em errar, é assim que se aprende".
Cunha et al. (2007)

"é aquele que emite tipo uma luz", "Nós sabemos que olhando para aquela pessoa ela vai estar lá, que se tivermos uma dificuldade ela vai explicar ou sabe o que tem que fazer para ajudar o subordinado e eu acho que isso é a pessoa que só pela presença tu segues", "É aquele que chega e que orienta verdadeiramente e que está ali", "o. É aquele que vende credibilidade, tem que ser credível, tem que ser confiável, tem que iluminar, orientar" e "E quando a pessoa errar, sentar-se com ela e falar sobre isso, tentar fazer o debriefing do erro, mas não com aquele intuito de "bater", é mais com o intuito de amparar" são algumas afirmações mencionadas. Estas afirmações vão ao encontro da definição de liderança tutorial. É um chefe/líder que os subordinados sabem que podem contar para orientar, acompanhar e ajudar a solucionar os problemas. É um líder que é muito presente no crescimento profissional dos seus liderados e é muito valorizado porque, com o tempo, cresce uma boa relação, de respeito, entre os liderados e o líder e eles aprendem a respeitar o líder e a segui-lo justamente porque foi um líder que os ajudou a crescer.

Como se pode analisar, excetuando o entrevistado n.º 1, os conceitos de liderança e chefia são diferentes. O que consideram como chefe ideal é diferente do que consideram como líder. Para o entrevistado n.º1, o chefe e o líder não são muito diferentes porque ambos representam a figura "superior" numa organização. Enquanto para os entrevistados n.º 2 e 4 há diferenças do que preferem ou concordam sobre as definições de chefe e líder. Na Geração Y, temos então:

- Entrevistado/a n.º 3: Estilo de Liderança Democrática;

Neste contexto, há uma semelhança no que é dito e no conceito de 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" segundo Cunha et al. (2007), e "O grupo após análise comenta com a sua opinião individual e o líder, consoante a votação da melhor forma de resolução de determinado

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

problema faz a sua escolha, tendo em consideração a opinião de todos" segundo Veríssimo (2021)

“gosto de pensar num chefe próximo em que vai ter com os seus homens para tomar decisões, ou seja, não toma decisões só porque é o chefe e porque ele acha que sim, ou seja, vai falar com os homens, vai tentar perceber o que é que se passa, vai lhes expor o problema, vai expor a solução que ele está à procura, o problema que ele quer resolver e, depois de falar com a sua estrutura então decide ele, mas com base naquilo que ouviu e não só porque é o chefe” é uma afirmação que vai ao encontro da definição de liderança Democrática. Este estilo de liderança valoriza as opiniões dos seus liderados e na sua tomada de decisão valoriza a melhor escolha que também vá ao encontro do que toda a equipa acha que é o melhor.

- Entrevistado/a n.º 5: Estilo de Liderança Paternalista;

Neste contexto temos presente a definição de liderança Paternalista. "É o estilo mais empático, que valoriza bastante as pessoas e as coloca em primeiro lugar". Cunha et al. (2007)

“Uma pessoa que tenha uma parte humana significativa” e “saiba respeitar os outros, que incentive os outros a fazerem o melhor e a darem o melhor de si” são algumas afirmações mencionados que vão ao encontro da definição de liderança paternalista.

- Entrevistado/a n.º 6: Estilo de Liderança Tutorial.

Neste contexto, temos presente a definição de liderança tutorial. Em que é uma pessoa que "proporciona o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores". Cunha et al. (2007), “que se mostre predisposta a ajudar” para assim conseguir ajudá-los a evoluir e crescer dentro da organização.

Na geração Y, todos apresentaram conceitos de chefias diferentes do de líder.

Conclusão: A proposição “Ambas as gerações identificam conceitos de Chefia e Liderança semelhantes” não é totalmente verdadeira nem falsa porque o entrevistado/a n.º 1 apresentou conceito de liderança e chefia idêntico. Mas, analisando de uma forma geral, sendo que só um elemento comprova como verdadeira a proposição e os restantes

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

como falsa, a avaliação global seria de que a proposição é falsa. Ambas as gerações identificam conceitos de chefia e liderança diferentes, o conceito de líder apresenta qualidades diferentes do conceito de chefe. Para um o líder é alguém que motiva, para outros não. Em contrapartida, para uns o chefe tem que ser participativo e para outros o líder tem que ser mais direto. Há muitos fatores que determinam as diferentes opiniões, mas analisando concretamente as suas respostas é possível de se chegar a um consenso final.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

CONCLUSÃO

Na revisão de literatura, conseguimos analisar detalhadamente os diversos conceitos de liderança, os conceitos de motivação e as características de cada geração. Na metodologia abordamos os conteúdos mencionados na revisão de literatura e aplicámos o método de investigação, as entrevistas estruturadas, para conseguirmos formular as nossas conclusões e proposições acerca do tema.

Neste capítulo agora iremos comentar e abordar mais detalhadamente as conclusões a que chegámos com a elaboração deste trabalho académico.

O objetivo, da presente investigação, é perceber a ligação existente entre as diferentes gerações e os diferentes conceitos de liderança que existem. Analisando mais detalhadamente todos esses assuntos, conseguimos formular três proposições que nos ajudassem a conseguir obter as nossas conclusões sobre o tema em questão.

As proposições originalmente formuladas foram: **P1**: "A motivação é mais predominante numa geração do que noutra"; **P2**: "As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional" e **P3**: "Ambas as gerações identificam conceitos de Chefia e Liderança semelhantes"

De seguida analisámos qual seria a melhor metodologia a utilizar para conseguir obter respostas às seguintes proposições. Após alguns estudos prévios, verificámos que a metodologia qualitativa, um estudo de caso, composta por entrevistas estruturadas seria a melhor forma de conseguirmos obter as tão aguardadas respostas.

Logo, como já se sabia o que pretendíamos fazer, só nos faltavam os elementos cruciais para a composição da entrevista. Teriam de ser elementos compostos na mesma amostragem, elencados no mesmo patamar e com conhecimentos sobre liderança, além da parte prática da mesma que é muito fundamental para o conhecimento e maturidade pessoal e profissional. Para escolher os elementos, teríamos de especificar ainda mais a amostragem, escolhendo elementos de duas gerações distintas. Escolhemos então a Geração X e a Y, pois são aquelas que, no momento atual, mais presença obtém nos

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

mercados de trabalho, devido à sua idade e também ao contexto socioeconómico em que vivemos.

Após já termos planeado as Gerações e conseguido obter uma resposta positiva dos diversos entrevistados, foi então que se começou com as devidas entrevistas. As entrevistas e os assuntos fluíram bem tranquilamente, até porque se trata de um assunto (não querendo estar a vangloriar o tema) bastante interessante. No fim, foram transcritas para um documento word as seis entrevistas para se conseguir estudar melhor os assuntos e formular então as tão aguardadas respostas às proposições.

As conclusões a que se chegou resumem-se em: **P1**: “A motivação é mais predominante numa geração do que noutra”: **Verdadeira**; **P2**: "As gerações em estudo apresentam conceitos de Liderança diferentes o que justifica a desigualdade organizacional": **Verdadeira**; **P3**: " Ambas as gerações identificam conceitos de Chefia e Liderança semelhantes": **Falsa**.

De um modo geral, comprova-se então que há diferenças geracionais que conseguem moldar os dias de hoje e moldar as organizações, ou seja, influenciam as questões motivacionais devido ao fato de que há muitas diferenças nos conceitos que cada uma considera sobre liderança e, os conceitos de chefia, o que conhecem basicamente, são muito dispersos. O que foi possível determinar é que estas diferenças todas tornam muito difícil a evolução de uma organização e por conseguinte a evolução de um 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. 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 e que querem ser reconhecidas por isso.

Com este trabalho, foi possível aprender bastante sobre Liderança, Motivação e conhecer (melhor) as características de cada Geração. Também foi possível compreender melhor sobre o que é ser um Líder, não só do ponto de vista da literatura estudada, mas do ponto de vista “real” de pessoas que exercem posições de chefia e comando, que têm muita experiência, não só de vida, mas profissional também e que já viveram muitas

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

situações ao longo da sua carreira. Todo este aprendizado serviu para uma melhor aplicação futura no local de trabalho e para um crescimento pessoal.

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 e as poucas desmotivações ao longo deste período para conseguir terminar este trabalho devido a fatores externos.

Por fim, é importante mencionar temas que não foram abordados por limitação de espaço ou tempo 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 seria tentar entender quais os traços de personalidade inerentes a cada estilo de liderança, e se isso seria um melhor método de avaliação psicotécnico do que os que são utilizados atualmente para a procura de pessoas para ocupar determinadas vagas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

- 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.
- 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.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

- 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 Quaterly.
- 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 associaodos 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.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

- 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.
- Saltoratto, G., Gaschler, T., Aguiar, V., & Oliveira, M. (2019). PRODUÇÃO ONLINE. *GERAÇÃO Z E OS SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL*, pp. 1027-1047.
- 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.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

ANEXOS

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

ANEXO 1

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

GUIÃO DE ENTREVISTA

- Caracterização do entrevistado(a)
 - Idade (Ano de Nascimento)
 - Género
 - Profissão
 - Situação na profissão
 - Sector de atividade/empresa

1. Questões.

➤ 1º Bloco: “Expectativas Laborais”:

1. Qual foi a questão motivacional que o/a levou a considerar esta posição/ rumo de profissão?
2. Há quanto tempo exerce a sua função?
3. Onde se vê daqui a 5 anos dentro da organização?
4. Sente-se motivado/a no seu trabalho?

As Gerações e os diferentes tipos de Liderança: Estudo de Caso de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas

➤ 2º Bloco: “Relação entre colegas e chefias”

1. Como identifica a relação com os seus colegas e pares?
2. Como identifica a relação com o/a seu/sua chefe?
3. O que considera ser o mais importante para o bem-estar geral na organização?
4. Qual, na sua opinião, acha que deve ser a relação entre a chefia e os seus subordinados?

➤ 3º Bloco: “A chefia “Ideal””

1. Na sua opinião, o que é considerado o/a chefe “Ideal”?
2. Que estilo de liderança se identifica melhor? Ou seja, qual na sua opinião é a definição de líder?
3. Considera que a sua geração se sente, de uma forma geral, motivada para o seu trabalho e o que faz?
4. Qual é, na sua opinião, os aspetos mais importantes que um líder deve ter em conta, ou seja, se é a questão do seu pessoal, se é a questão do sucesso organizacional ou se é outra coisa?