



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Sofia Isabel Santos Rocha

***Desafios Geracionais na Liderança das Forças Armadas,
em Particular na Marinha Portuguesa***

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha



Alfeite
2025



ESCOLA NAVAL

la santé & le bien faire



Sofia Isabel Santos Rocha

*Desafios Geracionais na Liderança das Forças Armadas, em
Particular na Marinha Portuguesa*

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
especialidade de Marinha**

Orientação: COM M RES Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva

Professor Doutor Pedro Manuel Gada Borda de Água

A Aluna

O Orientador

ASPOF Santos Rocha

COM M Machado da Silva

Alfeite

2025

“Each generation imagines itself to be more intelligent than the one that went before it, and wiser than the one that comes after it.

George Orwell

Às minhas avós, Arminda e Margarida.

Agradecimentos

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o contributo, apoio e inspiração de várias pessoas, a quem quero expressar o meu mais sincero agradecimento.

Ao meu orientador, Comodoro Machado da Silva, e ao meu coorientador, Professor Pedro Borda de Água, agradeço profundamente a orientação, os valiosos contributos científicos e a disponibilidade constante ao longo de todo este percurso.

À minha família, pelo apoio incondicional, incentivo e presença contínua ao longo de todas as etapas da minha formação. Foram, sem dúvida, o porto seguro essencial nos momentos de maior exigência.

Aos meus camaradas e amigos do curso *Chefe de Divisão da Armada António Lopes da Costa e Almeida*, com quem partilhei desafios, aprendizagens, sacrifícios e conquistas ao longo destes anos. Levo comigo as memórias que criámos e que passamos juntos e a certeza de que este caminho não teria sido o mesmo sem todos vós.

À Fernandes, Moutinho, Teixeira e Torrado, agradeço pelos desafios que me ajudaram a crescer, pela dedicação que mostraram ao longo deste percurso e por confiarem em mim. Com cada uma de vós aprendi e cresci. Obrigado por fazerem parte da minha vida.

À Batista, à Sousa, ao Faísca e à Salada, um agradecimento especial. Foram as pessoas que mais me marcaram nestes cinco anos. Pelas conversas que ficaram, pelos momentos que só nós entendemos e por estarem sempre por perto, mesmo nos dias mais exigentes. A vossa presença tornou tudo mais leve e mais verdadeiro. Obrigado por isso.

À Teorgas Queirós, à Martins Gonçalves e Vidinha da Costa, que se tornaram exemplos. Agradeço por contribuírem significativamente para a pessoa que sou hoje e por estarem sempre disponíveis para me ajudar em qualquer situação, seja na vida pessoal ou profissional.

Finalmente quero agradecer à Inês, que nunca deixou de acreditar no meu potencial, que me acompanhou de perto, com paciência, incentivo e cuidado, o meu agradecimento mais especial.

A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo

Num momento em que a crescente diversidade geracional impõe novas exigências aos modelos tradicionais de gestão de pessoas a presente dissertação analisa os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa. As rápidas transformações sociais, culturais e tecnológicas intensificaram as diferenças entre gerações, com reflexo nos valores, nas expetativas e nos estilos de trabalho.

A investigação teve como objetivos: identificar as principais diferenças geracionais ao nível das perceções, valores e atitudes; analisar o impacto dessas diferenças na liderança de equipas; compreender a perceção dos militares quanto ao apoio prestado pela cultura organizacional da Marinha; e propor recomendações práticas para uma liderança mais eficaz e adaptada ao contexto intergeracional.

A metodologia adotada baseou-se na realização de 20 entrevistas semi-estruturadas a militares de diferentes gerações, com posterior análise qualitativa dos dados através do software *MAXQDA Analytics Pro*. A codificação temática permitiu identificar padrões significativos e divergências relevantes.

Os resultados mostram que, embora existam diferenças geracionais, estas não são deterministas. Destacam-se fatores como a aceitação diferenciada de críticas, a perceção desigual de apoio institucional e a coexistência de estilos de liderança tradicional e transformacional na mesma organização. A geração Y evidencia-se como ponte entre gerações, facilitando a mediação e a adaptação. Por outro lado, observa-se que contextos exigentes podem levar líderes mais jovens a adotar posturas mais autoritárias, revelando uma flexibilidade adaptativa nos estilos de liderança.

Conclui-se que a geração a que um indivíduo pertence influencia as suas atitudes e práticas, mas não as determina. A liderança, sendo uma relação interpessoal, é moldada por múltiplos fatores, entre os quais o geracional é apenas um. A capacidade de adaptação e a valorização da diversidade geracional revelam-se, assim, fundamentais para promover equipas mais coesas e eficazes no contexto da Marinha Portuguesa.

Palavras-chave: Desafios Geracionais, Forças Armadas; Gerações; Liderança intergeracional; Marinha Portuguesa.

Abstract

At a time when growing generational diversity is placing new demands on traditional models of people management, this dissertation analyzes the challenges of intergenerational leadership in the context of the Portuguese Navy. Rapid social, cultural and technological transformations have intensified the differences between generations, with an impact on values, expectations and working styles. The objectives of this research were: to identify the main generational differences in terms of perceptions, values and attitudes; to analyse the impact of these differences on team leadership; to understand the perception of military personnel regarding the support provided by the Navy's organizational culture; and to propose practical recommendations for more effective leadership adapted to the intergenerational context.

The methodology adopted was based on conducting 20 semi-structured interviews with military personnel from different generations, with subsequent qualitative analysis of the data using MAXQDA Analytics Pro software. Thematic coding made it possible to identify significant patterns and relevant divergences.

The results show that although there are generational differences, these are not deterministic. Factors such as the differentiated acceptance of criticism, the unequal perception of institutional support and the coexistence of traditional and transformational leadership styles in the same organization stand out. Generation Y stands out as a bridge between generations, facilitating mediation and adaptation. On the other hand, demanding contexts can lead younger leaders to adopt more authoritarian stances, revealing an adaptive flexibility in leadership styles.

The conclusion is that the generation to which an individual belongs influences their attitudes and practices, but does not determine them. Leadership, being an interpersonal relationship, is shaped by multiple factors, of which the generational is just one. The ability to adapt and the appreciation of generational diversity are therefore fundamental to promoting more cohesive and effective teams in the context of the Portuguese Navy.

Keywords: Armed Forces; Intergenerational leadership; Generational Challenges; Generations, Portuguese Navy.

Índice

Agradecimentos.....	IX
Resumo.....	XI
Abstract	XII
Índice.....	XII
Índice de figuras.....	XVI
Índice de tabelas.....	XVII
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	XVIII
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Objetivos da investigação	1
1.3. Estrutura da investigação	2
2. Revisão de literatura.....	3
2.1. Caracterização das Gerações <i>Baby Boomers</i> , X, Y, <i>Millennials</i> e Z em termos de postura profissional, qualidade de vida e uso de tecnologias....	3
2.1.1. O que é uma geração?.....	3
2.1.2. <i>Baby Boomers</i> (1946-1965).....	5
2.1.3. Geração X (1965-1980).....	6
2.1.4. <i>Millennials</i> ou Geração Y (1981-1996).....	7
2.1.5. Geração Z (1997-2010).....	8
2.2. Liderança Intergeracional	9
2.2.1. Conceito de Liderança	9
2.2.2. Estilos de Liderança	10
2.2.2.1. Liderança Autocrática.....	10

2.2.2.2. Liderança Democrática	11
2.2.2.3. Liderança transformacional	11
2.2.2.4. Liderança transacional	12
2.2.2.5. Liderança servidora	12
2.2.3. Liderança em Contexto Militar	12
2.2.4. Conceito de Liderança Intergeracional	15
2.2.5. Características de Liderança dos <i>Baby Boomers</i> , X, Y e Z	16
2.2.5.1. <i>Baby Boomers</i>	18
2.2.5.2. Geração X	19
2.2.5.3. Geração Y ou <i>Millennials</i>	20
2.2.5.4. Geração Z	20
2.2.6. Desafios da Liderança Intergeracional	21
2.2.7. Estratégias para uma Liderança Eficaz	23
3. Metodologia	27
3.1. Procedimento	27
3.2. Hipóteses da Investigação	28
3.3. População e amostra	30
3.4. Instrumentos de recolha e tratamento de dados	31
4. Análise e Discussão de Resultados	35
4.1. Resultados Obtidos	35
4.2. Análise de Resultados	49
5. Conclusões	63
5.1. Considerações finais	63
5.1.1. Recomendações para uma Liderança Intergeracional Eficaz na Marinha Portuguesa	65
5.2. Limitações do estudo	68

5.3. Sugestões para estudos futuros	69
Bibliografia	71
Apêndice A - Guião da Entrevista.....	79
Apêndice B – Livro de Códigos	81
Anexos.....	95
Anexo A – Declaração de Consentimento para tratamento de dados pessoais .	95

Índice de figuras

Figura 1 - Taxa de natalidade por cada 1.000 habitantes em Portugal	5
Figura 2 - <i>Intergenerational Leadership traits</i>	16
Figura 3 - <i>Timeline of Generations and Leadership Types</i>	19
Figura 4 - Valências da Liderança mais valorizadas por geração	38

Índice de tabelas

Tabela 1 - Características das Gerações segundo Chinni Chawla	22
Tabela 2 - Resultados obtidos na área da Comunicação	36
Tabela 3 - Dimensões de sub-dimensões	38
Tabela 4 - Resultados obtidos da pergunta 4	39
Tabela 5 - Resultados obtidos na área da "Liderança Futura"	40
Tabela 6 - Resultados obtidos à pergunta 5	41
Tabela 7 - Resultados obtidos na área "Coesão de Equipas"	42
Tabela 8 - Resultados obtidos na área "Críticas e Opiniões diferentes"	43
Tabela 9 - Resultados obtidos relativamente à Intergeracionalidade	45
Tabela 10 - Resultados obtidos na pergunta 12	46
Tabela 11 - Resultados obtidos à pergunta 14.	47
Tabela 12 - Resultados obtidos na área "Apoio Institucional"	48

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ASPOF	Aspirante-a-Oficial
DF	Direção de Formação
DP	Direção de Pessoal
EF	Escola de Fuzileiros
EN	Escola Naval
FFAA	Forças Armadas
GMAR	Guarda-Marinha
MP	Marinha Portuguesa
POS	<i>Perceived Organizational Support</i>
QP	Quadros Permanentes
ST	Substituições Temporárias
TPL	Tarefas Práticas de Liderança

1. Introdução

1.1. Enquadramento do tema

A crescente diversidade geracional nas organizações tem vindo a colocar novos desafios à liderança, exigindo uma constante adaptação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas. As rápidas transformações sociais, culturais e tecnológicas têm acentuado as diferenças entre gerações, refletindo-se nos valores, nas expectativas e nos estilos de trabalho de cada uma. No contexto das Forças Armadas, em particular na Marinha Portuguesa, uma instituição com mais de 700 anos de história, fundada em 1317, onde a hierarquia, a disciplina e a cultura organizacional assumem um papel central, a convivência entre diferentes gerações de militares levanta questões especialmente relevantes no que diz respeito à eficácia da liderança e à coesão das equipas. A presença simultânea de várias gerações pode gerar tensões, resultantes de diferentes formas de pensar e agir, mas também representa uma oportunidade para o enriquecimento mútuo, desde que bem gerida no âmbito da liderança intergeracional.

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade crescente de adaptar os modelos de liderança militar à realidade de um ambiente intergeracional. A Marinha Portuguesa, com a sua longa tradição, enfrenta atualmente o desafio de integrar as novas gerações sem comprometer a sua identidade, valores e desempenho operacional. Com a entrada progressiva de jovens oficiais, sargentos e praças da geração Z, torna-se essencial compreender como as diferentes gerações percebem a liderança e quais os impactos dessas perceções na coesão, motivação e desempenho das equipas. Além disso, o estudo da liderança intergeracional é ainda pouco explorado no contexto militar português, o que reforça a pertinência desta investigação. A identificação dos principais desafios, conflitos e oportunidades inerentes à convivência de várias gerações poderá contribuir para a modernização dos programas de formação de líderes, para a melhoria das práticas de gestão de pessoas e para a criação de ambientes mais integradores e eficazes.

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo central desta dissertação é analisar e compreender os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa. Com esta investigação procurou-se:

- Identificar as principais diferenças nas percepções, valores e expectativas entre as diferentes gerações ao serviço da Marinha;
- Analisar como estas diferenças influenciam os estilos de liderança, a comunicação, a coesão e a eficácia das equipas;
- Avaliar a percepção dos militares sobre a cultura organizacional da Marinha face ao apoio que a mesma fornece;
- Formular recomendações práticas para adaptar a liderança militar aos desafios intergeracionais, promovendo a integração e o desempenho das equipas.

1.3. Estrutura da investigação

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos distintos. No primeiro capítulo, procede-se à introdução do tema abordando o seu enquadramento teórico e contextual, à justificação da sua relevância bem como à clarificação dos objetivos que orientam o estudo. O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura onde são apresentados os principais conceitos, teorias e estudos prévios relacionados com a liderança, teoria das gerações e liderança intergeracional. O terceiro capítulo foca-se na metodologia adotada, descrevendo o desenho da investigação, os métodos utilizados, neste caso, métodos qualitativos com recurso a entrevistas semiestruturadas. São também apresentados os métodos de recolha de dados e os procedimentos de análise. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos através dos instrumentos utilizados estabelecendo uma ligação entre os dados e a revisão de literatura previamente apresentada.

Por fim, o capítulo cinco, apresenta as conclusões da investigação, sintetizando os principais contributos do estudo, reconhecendo as suas limitações e propondo recomendações de melhoria de futuras investigações.

2. Revisão de literatura

A presente a revisão de literatura tem como finalidade enquadrar e fundamentar o objetivo da investigação, explorando os principais conceitos, teorias e estudos realizados até ao momento sobre os desafios geracionais no contexto da liderança, com especial enfoque nas Forças Armadas (FFAA) e, em particular, na Marinha Portuguesa (MP). Este capítulo procura oferecer uma base teórica para a compreensão da diversidade geracional nas organizações militares, abordando temas como a teoria das gerações, estilos de liderança, coesão e eficácia de equipas, gestão de conflitos intergeracionais e cultura organizacional.

2.1. Caracterização das Gerações *Baby Boomers*, *X*, *Y*, *Millenials* e *Z* em termos de postura profissional, qualidade de vida e uso de tecnologias.

A caracterização das gerações é essencial para analisar desafios intergeracionais na liderança. A liderança é influenciada por vários aspetos, nomeadamente pela pessoa que a exerce, que, por sua vez, é moldada pelos valores, experiências e contexto da geração onde se insere. Este capítulo tem como objetivo principal caracterizar as diferentes gerações no que diz respeito à postura profissional, qualidade de vida e uso de tecnologias, considerando também as suas implicações para a liderança nas Forças Armadas.

2.1.1. O que é uma geração?

Segundo Jayatissa (2023), geração é um termo que descreve um conjunto de pessoas de uma mesma faixa etária, isto é, que partilham o período de nascimento. No entanto do ponto de vista da Sociologia definir o conceito de geração é como responder à seguinte questão: "O que identifica um conjunto de pessoas como geração?" (Tomás et al., 2021). Segundo Mannheim (1928), na sua obra *The Problem of Generations* as gerações não estão apenas relacionadas com as faixas etárias, mas sim com experiências históricas e culturais partilhadas por cada grupo social. O autor define 3 conceitos fundamentais relacionados com as gerações:

- **Localização geracional (*Generationslagerung*):** a simples pertença a uma mesma faixa etária;

- **Coletividade geracional (*Generationseinheit*):** quando um grupo dentro da geração desenvolve uma resposta comum aos eventos que viveu;
- **Ligação geracional (*Generationszusammenhang*):** a conexão mais ampla entre grupos geracionais que compartilham um mesmo horizonte histórico.

Outra abordagem para definir o conceito de gerações é apresentada por Strauss e Howe na obra *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Os autores argumentam que a história das gerações segue ciclos recorrentes de aproximadamente 80 a 90 anos, período que corresponde, em média, à duração de quatro gerações sucessivas. Segundo esta teoria, cada ciclo geracional é composto por quatro arquétipos distintos, que se repetem ao longo do tempo:

- **Heróis (Geração Heróica):** Nascem em períodos de grandes desafios sociais, como guerras ou crises económicas. São otimistas, pragmáticos e focados na reconstrução e no progresso. Um exemplo deste arquétipo é a geração do pós-guerra, conhecida como os *Baby Boomers* nos Estados Unidos.

- **Artistas (Geração Artística):** Crescem em tempos de estabilidade e prosperidade, dedicando-se à criação e aperfeiçoamento das estruturas culturais. Caracterizam-se pelo idealismo e introspeção, contribuindo para o enriquecimento do panorama artístico e social.

- **Profetas (Geração Profética):** São visionários, focados em valores espirituais, filosóficos e sociais. Tendem a questionar o *status quo* e a impulsionar mudanças ideológicas e culturais.

- **Nómadas (Geração Nómada):** Formam-se em períodos de instabilidade e crise, desenvolvendo um perfil cético e resiliente. São mais pragmáticos e orientados para a sobrevivência do que para transformações ideológicas profundas.

Strauss & Howe (1991) defendem que a história americana e, por extensão, a história global, reflete uma sucessão cíclica de crises e recuperações, moldando os padrões de comportamento e valores de cada geração. Feixa & Leccardi (2010) argumentam que, de acordo com Abrams (1982), o início de uma geração é marcado por descontinuidades significativas num determinado contexto histórico. Abrams defende que uma geração define-se como o ponto em que o curso da vida e a experiência histórica se interligam, ou seja, um grupo de pessoas que compartilham características formadas tanto

pelas suas vivências pessoais quanto pelo contexto histórico em que cresceram (Feixa & Leccardi, 2010).

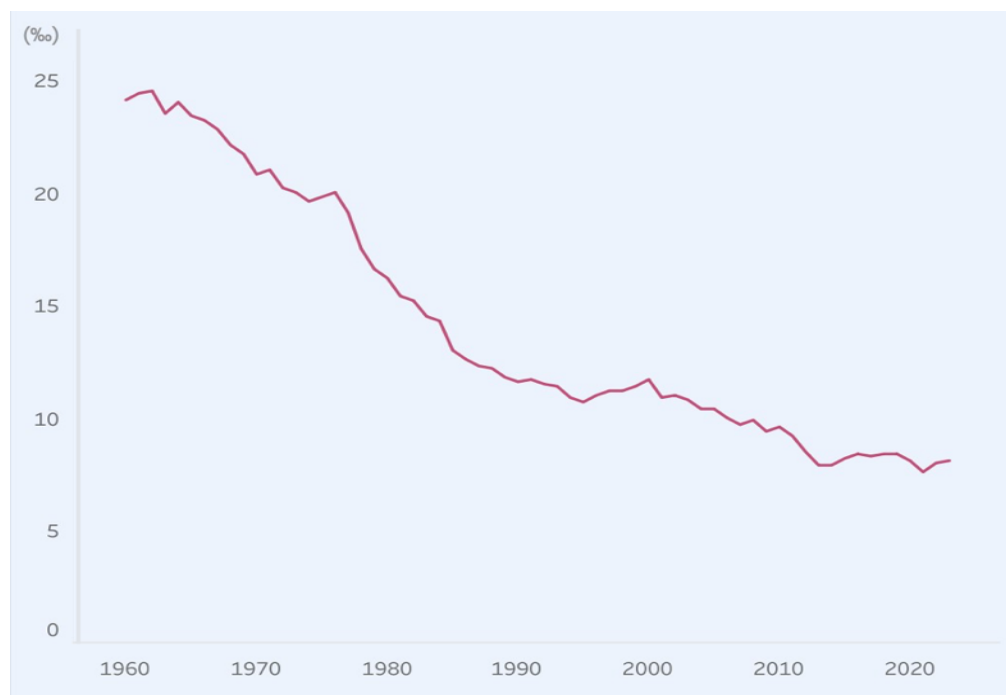
Concluindo, o conceito de "geração" é frequentemente utilizado para se referir a um grupo de indivíduos que partilham uma educação e um contexto histórico comum. No entanto, a definição exata deste termo não é consensual entre diferentes autores (Jayatissa, 2023).

2.1.2. *Baby Boomers (1946-1965)*

A geração conhecida como *Baby Boomers* refere-se às pessoas nascidas entre 1946 e 1964 (Yu & Miller, 2005). Segundo Sinek (2019), o termo “*Baby Boom*” significa “explosão de bebés”, refletindo o crescimento populacional sem precedentes ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, especialmente nos Estados Unidos. Globalmente, a taxa de crescimento da população aumentou cerca de 40% numa década (Sinek, 2019). Foi possível observar esse aumento significativo também em Portugal, evidenciado na figura 1 com dados retirados da Plataforma PORDATA (PORDATA, 2025).

Figura 1

Taxa de natalidade por cada 1.000 habitantes em Portugal.



Nota. Dados recolhidos da plataforma PORDATA. (PORDATA, 2025).

Contudo, à medida que os *Baby Boomers* atingiram a adolescência, o impacto desse aumento demográfico começou a manifestar-se em transformações sociais significativas. Embora esta geração tenha crescido num contexto de estabilidade, desenvolveu uma postura crítica face às normas estabelecidas, desafiando estruturas familiares, o sistema educativo e até as autoridades governamentais. Esta questão culminou em manifestações e movimentos sociais que redefiniram a ordem política e cultural da época (Oliveira, 2017).

No contexto global, esta geração viveu eventos marcantes, como os assassinatos de John F. Kennedy e Martin Luther King Jr, que simbolizaram lutas sociais e políticas nos Estados Unidos. Destacam-se também o surgimento dos primeiros movimentos pelos direitos civis, a luta pela igualdade de género e as primeiras manifestações ambientalistas. A Guerra do Vietname, a chegada do Homem à Lua e a chamada "Beatlemania" foram igualmente fenómenos que marcaram este período (Quehl, 2013). Durante a infância, os *Baby Boomers* cresceram num ambiente fortemente socializador, onde os jogos coletivos e as interações com amigos e irmãos desempenharam um papel central no seu desenvolvimento. Muitas crianças desta geração partilhavam o espaço doméstico com vários irmãos, incluindo o próprio quarto, o que reforçava o sentido de comunidade e convivência (Oliveira, 2017).

A nível nacional, esta geração nasceu num período de ditadura em Portugal e cresceu num contexto de Guerra Colonial, fatores que tiveram um impacto significativo na estrutura social e económica do país (Colaço et al., 2019). Posteriormente, viveu a transição para a democracia com a Revolução do 25 de Abril de 1974 e o fim do Estado Novo, acontecimentos que alimentaram novas expectativas relativamente à qualidade de vida, educação e condições laborais. Em termos de características predominantes, os *Baby Boomers* são frequentemente descritos como competitivos, confiantes e sociáveis. O final da geração foi marcado por uma mudança demográfica significativa: em 1964, o número de nascimentos caiu cerca de 4 milhões pela primeira vez em uma década, assinalando o declínio do fenómeno *Baby Boom* (Sinek, 2019).

2.1.3. Geração X (1965-1980)

A Geração X abrange todas as pessoas nascidas entre 1965 e 1980 (Yu & Miller, 2005). Em Portugal, esta geração nasceu num período de grande instabilidade política,

marcado pelo fim do Estado Novo em 1974 e pela Guerra Colonial, que envolveu milhares de portugueses em conflitos nas ex-colónias africanas. Muitos membros masculinos das suas famílias encontravam-se mobilizados para a guerra, o que resultou numa infância marcada por instabilidade financeira, familiar e social (Colaço et al., 2019).

Os *Baby Boomers*, ao tornarem-se pais, educaram os seus filhos com uma visão mais cética em relação às figuras de autoridade, incluindo líderes políticos. Mensagens como “Não deixem que vos tirem algo sem estarem dispostos a compensar-vos por isso” refletem essa mentalidade. Esta geração cresceu com a crença de que poderiam alcançar os seus objetivos, mas interpretaram essa ideia de formas distintas (Sinek, 2019). A Geração X, tendo crescido num período anterior à *internet*, desenvolveu uma ética de trabalho resiliente e focada (Sinek, 2019). Do ponto de vista social e económico, esta geração testemunhou avanços tecnológicos significativos, como a popularização da televisão, o surgimento dos primeiros videojogos e a difusão inicial da *internet*. A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, em 1986, foi um marco importante, impulsionando processos de modernização e transformação económica (Colaço et al., 2019).

Em termos de características predominantes, a Geração X destaca-se pela autonomia, pelo desejo de liberdade e pela valorização do trabalho significativo. Apesar das mudanças tecnológicas, a sua infância foi semelhante à dos *Baby Boomers*, mantendo-se a forte interação social através de jogos e brincadeiras coletivas. A televisão, quando presente nas casas, era geralmente única e localizada na sala de estar, funcionando como um meio de entretenimento e informação partilhado por toda a família (Oliveira, 2017).

2.1.4. *Millennials* ou Geração Y (1981-1996)

A Geração *Millennials*, também conhecida como Geração Y, inclui todas as pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Caracteriza-se por ter crescido num período de maior estabilidade familiar em comparação com gerações anteriores. Além disso, é frequentemente descrita como uma geração que valoriza o acesso a determinadas condições e benefícios, sendo, por vezes, associada a um maior apego a privilégios (Sinek, 2019). Ao falar da geração *Millennials* falamos também de uma geração que cresceu com o advento da *internet* relacionando-se desde muito cedo com as tecnologias (Manso, 2020). Grande parte desta geração teve acesso a um quarto individual com facilidades

tecnológicas sentindo, assim, necessidade de compartilhar parte da sua vida nas redes sociais (Oliveira, 2017). As características desta geração passam por serem bastante hábeis, multifacetadas, viverem momento e terem uma grande capacidade de gestão do seu próprio tempo (Manso, 2020). Os *Baby Boomers* encontravam motivação na concretização de objetivos focados no crescimento e na acumulação – "mais e maior". Em contraste, a Geração Y tende a procurar gratificação imediata, encontrando satisfação em experiências que proporcionam satisfação rápida e instantânea (Sinek, 2019).

Em relação à sua vida profissional, os *millennials* valorizam bastante o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e procuram um emprego que lhes proporcione uma grande realização pessoal. Enfrentaram desafios económicos substanciais, nomeadamente a crise financeira de 2008. A entrada tardia no mercado de trabalho fez com que este grupo adotasse novas estratégias e estilos de vida, muitos deles ligados ao empreendedorismo digital (Marcon, 2016). Para os jovens desta geração o mundo é muito menor e as barreiras são facilmente ultrapassadas com o apoio da *internet* (Oliveira, 2017).

2.1.5. Geração Z (1997-2010)

A geração Z, corresponde a todos os indivíduos nascidos entre 1997 e 2010. Esta geração também pode ser conhecida como *Gen Z* ou *iGeneration* (Raso, 2023). Nesta geração inserem-se os jovens que nunca viveram sem *internet* (Williams & Page, 2011) e que mais lutam contra problemas de saúde mental, sendo considerada a geração mais ansiosa da história (Raso, 2023). Os indivíduos da Geração Z têm-se destacado por uma postura conservadora, adotando crenças tradicionais e valorizando a unidade familiar. São, em geral, mais autocontrolados e responsáveis em comparação com gerações anteriores. Cresceram imersos num ambiente de alta tecnologia e acesso a múltiplas fontes de informação, sendo frequentemente expostos a um fluxo constante de mensagens provenientes de diversas plataformas. A *Internet* sempre fez parte das suas vidas, não conhecendo uma realidade sem ela. Além disso, a Geração Z valoriza a autenticidade e a busca por experiências genuínas e reais (Williams & Page, 2011).

Os jovens desta geração são os primeiros a exercer a independência digital, ou seja, não dependem de pais ou professores para obter informações, uma vez que têm acesso imediato a uma vasta gama de fontes na *Internet*. Esta geração é profundamente

influenciada pelos novos *media*, pelas relações estabelecidas com amigos virtuais e pelo poder que a tecnologia proporciona em termos de acesso à informação e comunicação (Williams & Page, 2011). No entanto esta geração também enfrentou muitos desafios, como a pandemia *COVID-19* que veio alterar drasticamente a forma como estudavam e viviam afetando negativamente a economia mundial e a sua perspetiva do futuro (Raso, 2023).

2.2. Liderança Intergeracional

2.2.1. Conceito de Liderança

Foi durante o Século XX que a investigação científica sobre o tema foi intensificada. Desde então o campo da liderança tem sido alvo de crescentes estudos e pesquisas. No entanto, já no século XIV o termo "líder" foi identificado com conceptualizações que remontam a tempos anteriores aos textos bíblicos (King, 1990).

Segundo McKeown (2016), a liderança pode ser definida como o processo de apoiar um grupo de duas ou mais pessoas na concretização dos seus objetivos comuns. O autor destaca que liderar não é um ato isolado ou independente, uma vez que a liderança só se manifesta na interação com outros. Além disso, enfatiza que a liderança não se limita a grandes organizações, estando igualmente presente em pequenos grupos e contextos informais, onde é possível observar a sua influência no direcionamento e coordenação das ações coletivas. McKeown (2016) argumenta que a liderança não está necessariamente ligada à posição hierárquica de um indivíduo dentro de uma organização. Segundo McKeown (2016), "a liderança quase nada tem a ver com a posição que um indivíduo assume num organograma" (p.26) Embora a antiguidade possa, em alguns casos, sugerir experiência e competências de liderança, não constitui uma garantia de que um indivíduo será, de facto, um líder eficaz. O autor reforça ainda que existem pessoas que, mesmo sem ocupar cargos formais de liderança, sugerem consistentemente comportamentos e atitudes de liderança no seu dia a dia (McKeown, 2016).

Bhatti et al. (2012) menciona no seu estudo a *Teoria da Liderança de Bass*, que existem 3 formas básicas para explicar como as pessoas se tornam líderes:

- **Teoria dos Traços:** As características e qualidades naturais de uma pessoa pode levá-la à liderança;

- **Teoria dos Grandes Acontecimentos:** O que leva a pessoa com qualidades extraordinárias de liderança a tornar-se líder é um acontecimento importante ou uma crise;
- **Teoria da Liderança Transformacional:** Esta teoria afirma que as pessoas aprendem a tornar-se líderes, estudam as competências da liderança e mais tarde tornam-se líderes.

Assim embora existam várias teorias no que diz respeito à definição de liderança, Moorthy (2014) destaca duas características essenciais presentes em diferentes conceptualizações dessa definição, conforme identificado por Northouse (2010): a liderança é um processo que envolve a capacidade de influenciar os outros; de seguida, ocorre dentro de um contexto grupal, com o objetivo de atingir metas ou objetivos comuns. Com base nesses pontos, a liderança pode ser compreendida como "um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas, com a finalidade de alcançar um objetivo partilhado" (Moorthy, 2014).

2.2.2. Estilos de Liderança

O estilo de liderança pode ser visto como um método de liderança que atrai subordinados e estabelece relações entre os líderes e os seus seguidores, o mesmo é caracterizado pela capacidade que um líder tem para inspirar os seus subordinados, esta capacidade pode ser influenciada pela sua ideologia, criatividade, objetivos e até mesmo pelas suas ações (Salahuddin, 2010). A literatura menciona frequentemente três dimensões fundamentais para considerar os diferentes estilos de liderança, que são os seguintes: a abordagem do líder na influência do comportamento dos seus seguidores; o processo de tomada de decisão no grupo, com especial enfoque no nível de participação concedido aos subordinados; e o equilíbrio entre a concretização dos objetivos e a manutenção da harmonia dentro do grupo (Guttermann, 2023).

2.2.2.1. Liderança Autocrática

Um estilo de liderança autocrático caracteriza-se por tomada de decisão centralizada, o líder exerce controlo sobre os seus colegas e poder pelos sob os seus subordinados (Guttermann, 2023). Este estilo de liderança pode ser eficaz em situações

críticas, permitindo a tomada de decisões rápidas. Nesse contexto, o líder tem a capacidade de alocar tarefas e emitir ordens específicas para os colaboradores, garantindo uma resposta imediata e coordenada (Afzal & Tumpa, 2024). Este estilo de liderança pode gerar percepções negativas como sensação de controlo ou prepotência e não promove a criatividade das equipas (Guttermann, 2023). Muczyk (2020) afirma que um líder autocrático pode ser tão amigável e agradável como um líder democrático, o que os diferencia é o facto do primeiro acreditar que é pago para tomar decisões e definir objetivos enquanto os seus subordinados são pagos para executar as decisões para atingir os seus objetivos. A literatura tende a enfatizar a eficácia da liderança autocrática em cenários críticos, mas pouco discute as tensões geradas pela sua aplicação continuada em organizações militares contemporâneas, onde a diversidade geracional e a crescente valorização de estilos participativos colocam desafios para a autoridade tradicional.

2.2.2.2. Liderança Democrática

A liderança democrática propõe que a condução da liderança envolva as pessoas ativamente, em vez de tratá-las apenas como subordinados do líder (Woods, 2019). Enquanto um líder autocrático toma a decisão final sozinho, o líder democrático convida outros membros da sua equipa a contribuir para a tomada de decisão (Bhatti et al., 2012). Existe menos distância entre o líder e os subordinados uma vez que neste estilo de liderança o líder encontra-se dentro das rotinas que ocorrem no contexto do grupo (Guttermann, 2023).

2.2.2.3. Liderança transformacional

Os termos “liderança transformacional” e “liderança transacional” foram usados pela primeira vez por James MacGregor Burns em 1978 (Guttermann, 2023). A liderança transformacional diz respeito aos líderes que procuram criar ideias e perspetivas para o crescimento de uma organização. Alcançamos a liderança transformacional quando as equipas incluindo o líder se motivam uns aos outros para aumentar a motivação e moral da mesma (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). Burns apesar de considerar positivamente a liderança transformacional, reconhece que os líderes deveriam envolver-se noutro estilo de liderança, a liderança transacional (Guttermann, 2023).

2.2.2.4. Liderança transacional

Este estilo baseia-se na troca entre o líder e os membros da equipa, onde a conformidade e a *performance* são recompensadas, enquanto a não conformidade é penalizada. É um estilo mais tradicional, focado na eficiência operacional e adequado a ambientes estáveis e previsíveis, mas pode não ser eficaz para promover a inovação ou a adaptação a novas realidades (Bhatti et al., 2012).

2.2.2.5. Liderança servidora

A liderança servidora foca-se nas necessidades dos membros da equipa, priorizando o seu bem-estar e desenvolvimento acima das necessidades da organização. Líderes servidores procuram desenvolver os seus colaboradores para alcançarem o seu potencial pleno, o que, por sua vez, beneficia a organização. Este estilo é eficaz para criar um ambiente de trabalho motivacional e positivo, mas pode exigir um tempo maior para tomar decisões (Afzal & Tumpa, 2024b; Piwovar-Sulej & Iqbal, 2023).

2.2.3. Liderança em Contexto Militar

A liderança no contexto militar reveste-se de particularidades que a distinguem de outras realidades organizacionais, não apenas pela sua estrutura hierárquica e disciplina institucionalizada, mas também pelas exigências de tomada de decisão sob pressão, coesão grupal e compromisso com a missão. Ao longo dos anos a estrutura hierárquica militar foi considerada um sucesso por várias organizações e empresas civis, no entanto, atualmente as FFAA têm utilizado modelos modernos de liderança, eliminando as abordagens rígidas das relações humanas (Bumbuc & Paşca, 2017).

Allen (2016) menciona que a liderança militar foi conceptualizada através do modelo *Be, Know, Do*, apresentado pelo Exército dos Estados Unidos:

- **Be (Ser):** esta dimensão destaca as qualidades pessoais e éticas que um líder deve possuir, incluindo integridade, coragem moral, humildade e perseverança. Estas características formam a base da credibilidade e do respeito que o líder inspira na sua equipa;
- **Know (Saber):** refere-se ao conhecimento necessário para liderar, que abrange competências técnicas, táticas e interpessoais, assim como o entendimento profundo do contexto organizacional e das missões militares;

- **Do (Fazer):** envolve a aplicação prática das qualidades e conhecimentos, manifestando-se em ações decisivas, comunicação eficaz, capacidade de motivar e gerir pessoas, e a habilidade para adaptar a liderança às circunstâncias dinâmicas do ambiente militar.

Este modelo ajuda a compreender como a liderança militar combina os atributos pessoais, conhecimento e ações concretas, sendo uma referência para a formação de líderes nas FFAA. Além disso, permite analisar como as diferentes gerações podem apresentar variações nestas três dimensões, influenciando a eficácia da liderança no contexto intergeracional.

Por sua vez, Kleinberger (2015) identifica seis traços essenciais da liderança militar que são também transferíveis para o ambiente civil. No contexto militar, a interdependência entre os membros da equipa é vital para o sucesso das missões, promovendo um forte sentido de coesão e colaboração, no qual cada elemento reconhece o seu papel dentro do coletivo. A dedicação manifesta-se na perseverança dos líderes militares, que mantêm o foco e a resiliência mesmo em condições adversas. A responsabilidade pessoal é um pilar, implicando a assunção das consequências pelas próprias ações e pelas decisões da equipa. Kleinberger (2015) destaca ainda a orientação para sistemas, ou seja, a compreensão das organizações como sistemas interligados onde as ações numa parte impactam o todo. A motivação constante, tanto pessoal como da equipa, e o compromisso com um propósito superior, a missão, completam este conjunto de traços fundamentais.

Como referido anteriormente a liderança militar tem sido tradicionalmente associada a estruturas hierárquicas rígidas, mas nas últimas décadas as Forças Armadas têm vindo a incorporar princípios adaptados às exigências contemporâneas da sociedade. Roberts (2018) destaca quatro princípios fundamentais que sustentam a liderança militar moderna:

- **Liderar na linha da frente:** o líder inspira pela ação, assumindo riscos juntamente com os subordinados e estando presente nos momentos críticos;
- **Ter confiança sem egocentrismo:** demonstra confiança e humildade, construindo relações baseadas no respeito mútuo;
- **Coragem moral:** capacidade de tomar decisões éticas, mesmo que contrariem a opinião dominante ou impliquem riscos pessoais;

- **Coragem física:** presença do líder no terreno, mesmo em ambientes de risco, reforçando o compromisso com a missão.

Estes princípios representam uma tentativa de atualizar a liderança militar, introduzindo dimensões humanas e relacionais tradicionalmente menos valorizadas no seio das FFAA.

Mallick (2020), ao abordar os desafios da liderança militar no seu estudo sobre a mudança de paradigma da liderança, refere o trabalho de Leonard Wong como um contributo central para a compreensão das tensões geracionais. Citando “*Generations Apart: Xers and Boomers in the Officer Corps*”, o autor destaca que Wong identifica a liderança direta por parte dos oficiais seniores como uma estratégia fundamental para mitigar a resistência dos oficiais mais jovens a modelos hierárquicos de comando. Neste novo paradigma, a mentoria surge como ferramenta para aproximar gerações e reduzir a distância entre oficiais superiores e subalternos. No entanto, Wong enfatiza que esta mentoria deve ser autêntica e orientada para o indivíduo, isto é não se limitando a sessões formais de aconselhamento, mas sim a um interesse genuíno pelo percurso, bem-estar e desenvolvimento dos militares mais jovens (Mallick, 2020). Para além disso o autor refere ainda que as novas tecnologias e canais de comunicação, como o *e-mail* e o acesso à informação global, tornam possível e, por vezes, inevitável uma maior proximidade entre patentes. Mallick (2020) defende que, para além do domínio técnico e tático tradicional, a liderança militar moderna exige uma abordagem educativa mais holística, assente na aprendizagem ao longo da vida. À medida que os jovens oficiais assumem responsabilidades com impacto estratégico crescente, torna-se crucial reforçar a sua preparação através da educação e não apenas da formação operacional. O autor sublinha a importância de valorizar o papel dos oficiais como educadores e destaca o exemplo histórico do Exército dos EUA, onde a maioria dos comandantes da Segunda Guerra Mundial acumulava experiência de docente. Assim, propõe uma nova estratégia de desenvolvimento profissional que privilegie a educação contínua como pilar da liderança eficaz no contexto militar contemporâneo. Segundo Mallick (2020) a sigla *Leadership* pode ser definida por: *Learning* (Aprender), *Experience* (Experiência), *Adaptability* (Adaptabilidade), *Dialogue* (Diálogo), *Education* (Educação), *Responsiveness* (Prontidão), *Synergy* (Sinergia), *Humility* (Humildade), *Intellect* (Intelecto) and *Prompt Proficiency* (Proficiência).

2.2.4. Conceito de Liderança Intergeracional

A liderança intergeracional refere-se à interação entre líderes e subordinados de diferentes gerações, influenciada por expectativas, valores e percepções divergentes. Segundo Haeger & Lingham (2013) as colisões intergeracionais surgem devido a padrões emergentes de liderança que desafiam normas tradicionais, especialmente quando subordinados mais velhos são liderados por superiores mais jovens. No contexto das forças armadas, em particular na Marinha Portuguesa, esta dinâmica intergeracional é intensificada pela estrutura hierárquica e pela presença de diferentes faixas etárias nas mesmas equipas. Collins et al. (2009) destacam o "Efeito Pigmalião Reverso", no qual trabalhadores mais velhos têm expectativas reduzidas em relação a líderes mais jovens, levando a uma avaliação menos favorável das suas competências de liderança. Esse fenômeno é relevante nas FFAA, onde o respeito à hierarquia pode colidir com percepções geracionais de autoridade e experiência. A liderança intergeracional foca-se na incorporação de novas tecnologias, como a inteligência artificial e aquelas relacionadas com o metaverso, as quais representam um desafio de aprendizagem significativo para os trabalhadores atuais. Esta abordagem visa promover a integração eficiente e lógica das características e estilos de liderança mais adequados a cada geração, reconhecendo as especificidades e os desafios próprios de cada grupo etário no contexto organizacional contemporâneo (Ramírez-Herrero et al., 2024).

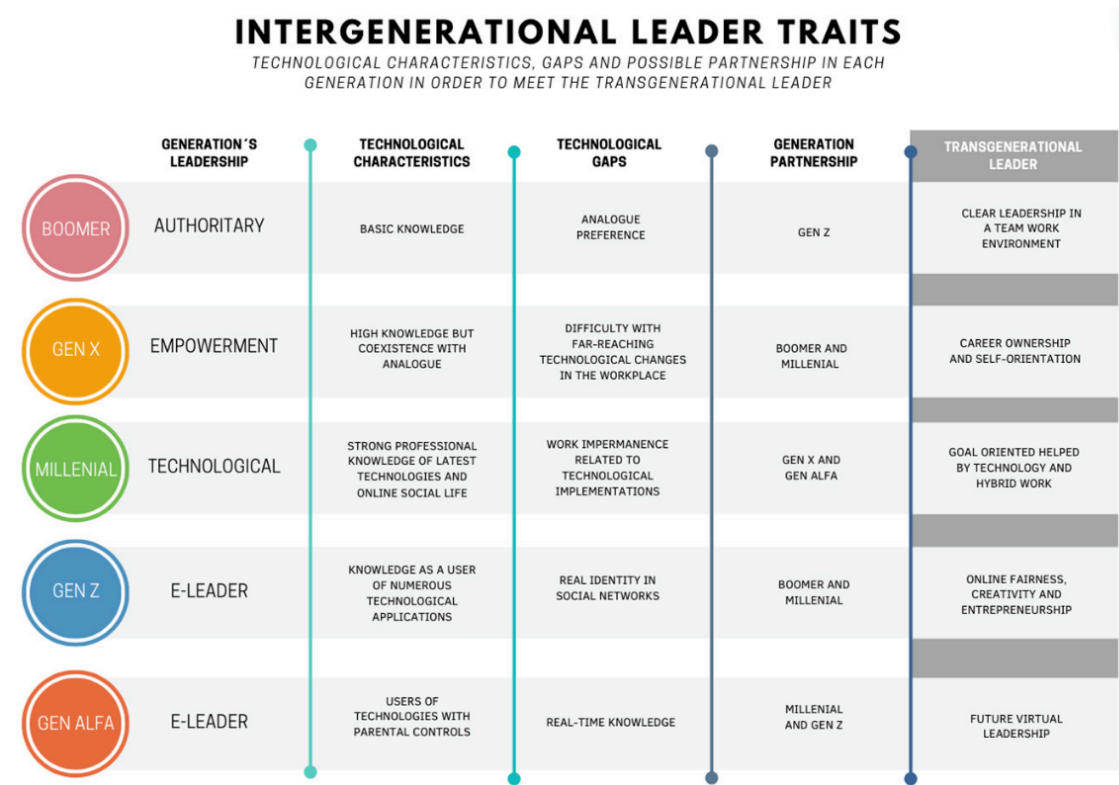
Segundo Ramírez-Herrero et al. (2024) a liderança intergeracional combina as características dos diferentes estilos de liderança com as características de cada geração (traços e défices tecnológicos) e tem em conta a possível cooperação intergeracional.

Segundo Ramírez-Herrero et al. (2024), as diferentes gerações possuem características complementares, o que permite estabelecer relações estratégicas para a partilha de conhecimento e competências específicas como vemos na figura 2.

Por exemplo, os *Baby Boomers* e a Geração Z podem beneficiar de uma troca de experiências, combinando a experiência e visão estratégica dos primeiros com a aptidão digital dos segundos. A Geração X apresenta semelhanças tanto com os *Baby Boomers* como com os *Millennials*, enquanto a Geração Y (*Millennials*) partilha valores comuns tanto com a Geração X como com a Geração Z. Por fim, a Geração Alfa, sendo nativa digital, tem um grande potencial para colaborar com as gerações mais jovens na adoção de novas tecnologias. Segundo os autores, um profissional da Geração X poderá privilegiar uma comunicação breve e direta com um colega, enquanto um membro da Geração Z poder interpretar essa ou exigente. Para evitar fricções, uma solução viável seria estabelecer um formato de comunicação interna que satisfaça ambas as partes.

Figura 2

Intergenerational Leadership traits



Nota. Fonte: Ramírez-Herrero et al. (2024, p.14)

2.2.5. Características de Liderança dos *Baby Boomers*, X, Y e Z

Nas últimas décadas, os ambientes de trabalho têm vindo a ser marcados pela presença de várias gerações, cada uma com os seus valores, expectativas e estilos de

trabalho. Esta diversidade etária, se bem gerida, pode constituir uma fonte importante de inovação e de enriquecimento mútuo para as organizações (Salahuddin, 2010). No entanto, adaptar-se às novas gerações tem sido um desafio constante para as sociedades e empresas, uma vez que não existe um modelo único de liderança que deva ser seguido. Em vez disso, é necessário ajustar a liderança de acordo com os diferentes contextos e momentos vividos pelas sociedades e organizações (McKeown, 2016). A liderança deve ser vista como a arte de transformar diferentes perfis e gerações em talentos que se complementam de forma a obter bons resultados para uma empresa ou organização (McKeown, 2016).

A Marinha Portuguesa, como outras instituições militares, é composta por indivíduos de diferentes gerações, nomeadamente os *Baby Boomers*, a Geração X, os *Millennials* e, mais recentemente, a Geração Z. É bastante importante que as instituições militares se adaptem rapidamente e apliquem técnicas de estilo de liderança adequadas para atingir o desempenho ideal, enfrentando as mudanças trazidas pela diversidade geracional uma vez que, cada uma dessas gerações traz consigo uma visão única sobre o trabalho, a liderança e os valores institucionais (W Woloriradendi et al., 2021).

Do estudo de Ramírez-Herrero et al. (2024), resultou a figura 3 que mostra a linha temporal desde a geração *Baby Boomers* em 1946 até à geração *Alpha*, a figura descreve as qualidades profissionais de cada grupo e os estilos de liderança mais utilizados em cada geração. A literatura sugere que algumas características associadas à geração *Baby Boomer* estão a reaparecer entre as gerações mais jovens, nomeadamente a Geração Z e Alpha. Segundo Ramírez-Herrero et al. (2024), valores como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a expectativa em relação à autoridade, que marcaram os *Baby Boomers*, voltam a ser relevantes para a Geração Z, que se caracteriza pela sua determinação e capacidade de adaptação a desafios. No que diz respeito à liderança, diversos estudos identificam uma evolução nos estilos predominantes ao longo das gerações. A análise realizada por Ramírez-Herrero et al. (2024) revela que os estilos de liderança variam consoante a geração. A liderança autoritária, diretiva ou paternalista, por exemplo, foi predominante entre os *Baby Boomers*, refletindo a influência da Geração Silenciosa (1928-1945) como mencionado por Ramírez-Herrero et al. (2024). Com o tempo, esta abordagem foi sendo complementada por estilos como a liderança transformacional, ética e democrática, mais associados à geração X e *Millennials*.

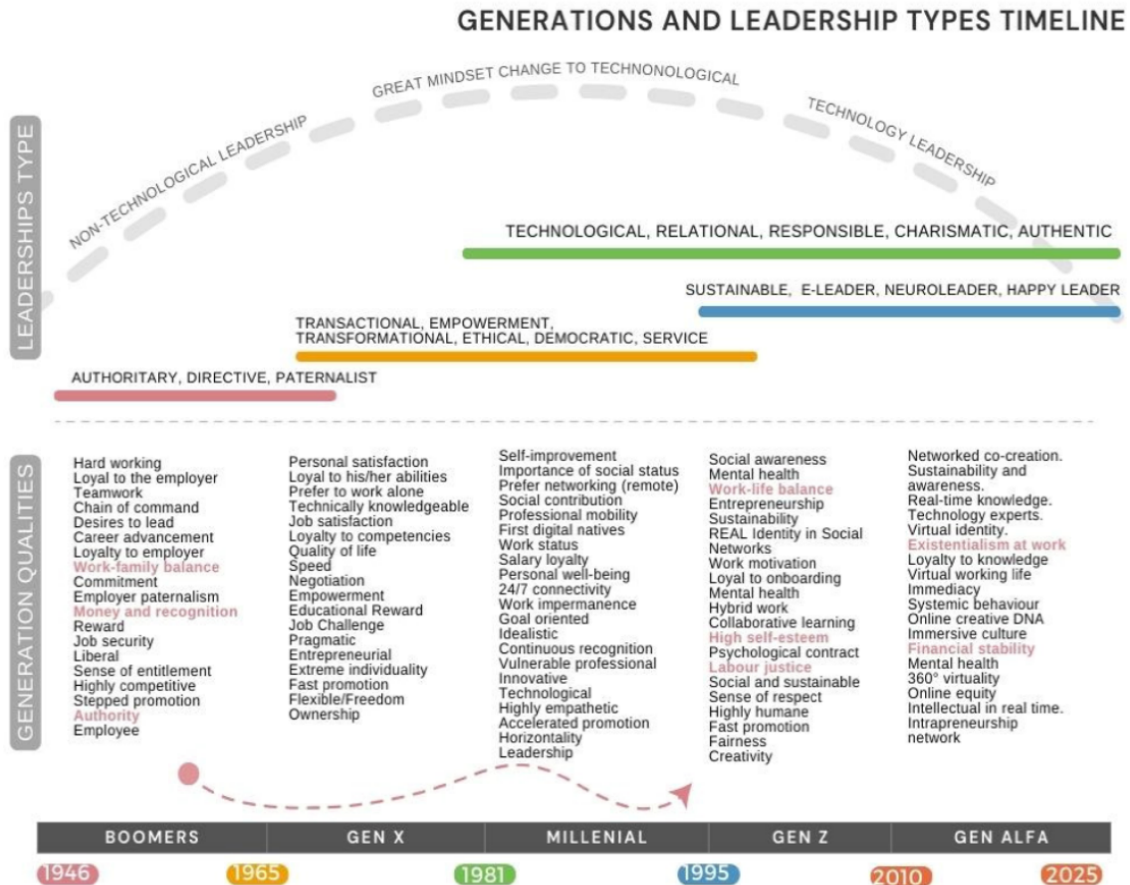
(Ramírez-Herrero et al., 2024). Mais recentemente, surgiram novas tendências, incluindo a liderança tecnológica, relacional, responsável e autêntica, que tiveram origem na *Millennials* consolidaram-se na geração Z e *Alpha* (Ramírez-Herrero et al., 2024).

2.2.5.1. *Baby Boomers*

A liderança dos indivíduos nascidos na geração dos *Baby Boomers* (1943 e 1960) caracteriza-se por uma liderança baseada no valor e ética de trabalho, estes acreditam na liderança tradicional (Wong, 2002). Os estilos tradicionais de liderança, amplamente adotados pelas gerações *Baby Boomer* e X, caracterizam-se por uma abordagem hierárquica e autoritária, na qual as decisões são tomadas pelos líderes e executadas pelos subordinados (Ault, 2024). Esta estrutura, baseada na clareza de comando e na disciplina, foi predominante no ambiente profissional em que estas gerações cresceram, tornando-se o modelo com o qual se sentem mais confortáveis. A liderança tradicional mostra eficácia em contextos que exigem respostas rápidas e diretas, proporcionando estabilidade e previsibilidade nas organizações, no entanto traz desafios significativos ao relacionarmos duas gerações diferentes no mesmo ambiente de trabalho (Ault, 2024). Os *Baby Boomers* tendem a seguir o seu esquema de progresso de desenvolvimento individual, começando pela educação, carreira, casamento e promoção, e isso move-os para a auto-realização (Miller, 2003). São detentores de uma grande capacidade de comunicação e são vistos como mentores, frequentemente devido às suas competências interpessoais (Anantatmula & Shrivastav, 2012). A principal motivação da geração *Baby Boomer* é estabilidade profissional, mesmo que isso signifique um salário modesto e uma carreira inteira no mesmo emprego (McKeown, 2016). Anantatmula & Shrivastav (2012) mencionam que enquanto os *Baby Boomers* “vivem para trabalhar” a geração X “trabalha para viver”.

Figura 3

Timeline of Generations and Leadership Types



Nota. Fonte: Ramírez-Herrero et al. (2024, p.10)

2.2.5.2. Geração X

A Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, distingue-se por uma visão cética em relação a títulos e hierarquias rígidas, valorizando significativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os membros desta geração defendem uma liderança colaborativa e são motivados não apenas por recompensas materiais, mas também pela autonomia e oportunidades de desenvolvimento pessoal (Chawalla, 2015). Ao contrário da geração anterior, a geração X enfatiza a satisfação pessoal no trabalho ao invés de se focar na dedicação árdua. Embora sejam leais à sua profissão não o são necessariamente em relação aos empregadores e caracterizam-se por uma maior individualidade e necessidade de autonomia e flexibilidade (Yu & Miller, 2005).

2.2.5.3. Geração Y ou *Millennials*

Os *Millennials* cresceram num mundo globalizado e altamente digitalizado, o que moldou a sua abordagem à liderança. Esta geração tende a valorizar o *feedback* constante, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e um estilo de liderança mais colaborativo e inclusivo (Twenge et al., 2010). A comunicação aberta e o *feedback* contínuo são aspetos fundamentais para os *Millennials*, que esperam líderes autênticos, acessíveis e dispostos a ouvir as suas perspetivas (Ault, 2024). Segundo o Almirante da Marinha dos Estados Unidos da América (EUA) Eric Olson, o *feedback* é um ponto de partida crítico para o aperfeiçoamento (Stefernfels et al., 2024). Modelos de liderança excessivamente rígidos ou pouco comunicativos podem levar à sua desmotivação e distanciamento, comprometendo a sua lealdade e envolvimento com a organização. Assim, para potenciar o desempenho e a satisfação desta geração, é essencial fomentar uma cultura organizacional baseada na transparência, no diálogo e na valorização das suas ideias e iniciativas (Ault, 2024).

2.2.5.4. Geração Z

A Geração Z distingue-se pela sua ligação intrínseca à tecnologia, pela forte valorização da diversidade e sustentabilidade, e pela preferência por uma comunicação instantânea. Além disso, adaptam-se rapidamente a novas plataformas digitais (Ramírez-Herrero et al. (2024). Dado esse envolvimento com a tecnologia, as organizações devem investir na promoção da literacia digital entre as gerações mais velhas e criar ambientes *online* seguros que facilitem o desenvolvimento da liderança da Geração Z (Hidayat et al., 2023).

No que diz respeito ao estilo de liderança, a Geração Z tem uma abordagem transformacional, baseada em líderes visionários e inspiradores, capazes de motivar as suas equipas (Kwartawaty et al., 2024). Esta geração valoriza a participação ativa na vida organizacional, tendo uma voz ativa na tomada de decisão. Assim, modelos de liderança autocrática revelam-se pouco eficazes para esta geração (Kwartawaty et al., 2024).

Para liderar eficazmente num ambiente intergeracional, os líderes devem mostrar flexibilidade e capacidade de adaptação, conseguindo gerir equipas diversificadas e responder às diferentes características e preferências da Geração Z, que podem variar significativamente (Bateh, 2018). As principais competências de liderança para gerir esta

geração incluem autenticidade, capacidade de formação, flexibilidade, inteligência emocional, comunicação eficaz e fornecimento de *feedback* contínuo (Tidhar, 2022).

2.2.6. Desafios da Liderança Intergeracional

Os desafios da liderança intergeracional manifestam-se em vários aspetos. Em primeiro lugar as divergentes expectativas e perceções entre gerações podem gerar dificuldades. A geração *Baby Boomer* tende a ver líderes da geração *Millennials* como inexperientes, enquanto os *Millennials* frequentemente percebem os *Baby Boomers* e a Geração X como resistentes à mudança (Collins et al., 2009). Em segundo lugar, a gestão de conflitos geracionais é um desafio significativo, uma vez que as diferenças nos estilos de comunicação e na abordagem ao trabalho podem criar fricções entre essas gerações (Haeger & Lingham, 2013). Outro fator importante é a adaptação às novas tecnologias, com os *Millennials* e a geração Z adotando rapidamente ferramentas digitais, enquanto a geração X e os *Baby Boomers* podem enfrentar dificuldades nesse processo (Collins et al., 2009).

A resistência à mudança organizacional surge como um desafio adicional dado que as diferentes gerações apresentam níveis distintos de aceitação a novas políticas e métodos de trabalho, o que dificulta a implementação de reformas estruturais (Haeger & Lingham, 2013). Além disso, a gestão das expectativas de carreira é complexa, pois os *Millennials* frequentemente procuram uma progressão rápida enquanto os *Baby Boomers* e a geração X valorizam estabilidade e reconhecimento a longo prazo (Collins et al., 2009).

A tabela seguinte adaptada de Chawalla (2015) apresenta uma síntese comparativa das principais gerações – *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (*Millennials*) – destacando os seus traços distintivos em dimensões como estilo de trabalho, relação com a autoridade, foco profissional, reconhecimento, comunicação e uso da tecnologia. Esta análise permite identificar potenciais fontes de tensão.

Tabela 1

Características das Gerações segundo Chinni Chawla.

Geração	<i>Baby Boomers</i> (1946–1964)	Geração X (1965–1980)	<i>Millennials</i> / Geração Y (1981–1999)
Traços de personalidade	Éticos, determinados e conhecedores	Espírito livre, empreendedores e adaptáveis	Autônomos, individualistas e agradáveis
Eventos marcantes vividos	Independência e reorganização de Estados	Lançamento do satélite indiano, guerras, armas nucleares	Crises de dívida, introdução da <i>Internet</i>
Estilo de trabalho	Fazer o que for preciso, mesmo fora de horas	Rápido e prático, protocolo é secundário	Trabalham por objetivos e resultados
Relação com a autoridade	Respeitam o poder e o mérito	Regras flexíveis, colaboração é importante	Valorizam a autonomia
Estilo de liderança	Democrático	Colaborativo	Menos inclinados para liderança formal
Comunicação	Algo formal e em rede estruturada	Informal e direta; por vezes céticos	Informal e direta; desejam agradar
Foco	Objetivos pessoais e organizacionais igualmente importantes	Desenvolvimento pessoal e objetivos individuais	Desenvolvimento personalizado, vontade de aprender e excelência
Reconhecimento / Recompensa	Reconhecimento público através de títulos e benefícios	Recompensas não só materiais; autonomia e tempo livre	Elogios públicos e pessoais; oportunidades de desenvolvimento
Trabalho & Família	O trabalho vem primeiro	Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Integram vida pessoal no trabalho
Lealdade	Lealdade ao significado do trabalho	Lealdade a objetivos individuais; mudam frequentemente	Lealdade às pessoas e ao projeto
Tecnologia	Necessária para o progresso	Ferramenta prática para realizar tarefas	Geração multitarefa que só conhece tecnologia

Nota. Adaptado de Chinni Chawla (2015, p. 198-199)

2.2.7. Estratégias para uma Liderança Eficaz

A liderança intergeracional consiste, então, na capacidade de orientar e gerir equipas compostas por elementos de diferentes gerações, cada uma com a sua própria visão sobre o trabalho, valores profissionais e formas de comunicação, como foi possível observar na tabela 1. No contexto atual, a convivência entre gerações como os *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z traz desafios ao nível da liderança, mas também oportunidades únicas de aprendizagem e crescimento mútuo. A chave passa por compreender estas diferenças geracionais e tirar partido delas, promovendo um ambiente de cooperação e respeito, onde todos contribuem para os objetivos comuns (Murilo, 2024). Os líderes devem compreender e reconhecer as particularidades de cada geração, incluindo os seus valores, preferências e expectativas.

Para liderar eficazmente as gerações mais recentes, considera-se que os líderes devem adotar uma abordagem baseada na inspiração, colaboração e apoio ao desenvolvimento individual. A criação de um ambiente de trabalho inclusivo, com oportunidades estruturadas de progressão na carreira e um modelo de liderança focado na inovação, pode ser um fator determinante para atrair e reter talentos desta geração (Kwartawaty et al., 2024). Segundo Murilo (2024) algumas estratégias fundamentais para uma liderança intergeracional eficaz incluem a promoção da diversidade e da inclusão, reconhecendo e valorizando as contribuições de todas as gerações presentes nas organizações. É igualmente importante implementar políticas que respondam às necessidades específicas de cada grupo etário, como horários flexíveis e oportunidades de trabalho remoto.

A criação de programas de mentoria surge também como uma estratégia relevante, permitindo a partilha de experiências entre gerações e fomentando a transmissão de sabedoria, novas perspetivas e competências tecnológicas. Com a crescente presença das novas gerações no mercado de trabalho, torna-se essencial manter uma comunicação aberta e transparente entre líderes e subordinados, garantindo que a informação seja clara, acessível e adaptada a diferentes estilos de comunicação. Por fim, Murilo (2024) destaca a importância de oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para todos os colaboradores, independentemente da geração a que pertencem.

Martins (2023), diretora de Recursos Humanos na Stellaxius, destaca que uma liderança intergeracional eficaz requer o desenvolvimento de três competências

fundamentais: empatia, comunicação e flexibilidade. A empatia permite que diferentes gerações se compreendam mutuamente, promovendo equipas diversificadas que se influenciam positivamente. A comunicação eficaz é alcançada através de formações que ensinam os diversos estilos comunicacionais de cada geração, facilitando a cooperação e reduzindo mal-entendidos. A flexibilidade é essencial para se adaptar às mudanças constantes do mercado e às múltiplas identidades geracionais, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Martins (2023) enfatiza que cabe às equipas de liderança, com o apoio dos departamentos de recursos humanos, motivar todas as gerações e mitigar conflitos intergeracionais.

Um exemplo relevante é o projeto desenvolvido pela Academia Militar da Bulgária, na sequência da abolição do serviço militar obrigatório em 2008. Com este novo enquadramento, os oficiais no início da sua carreira passaram a enfrentar o desafio de liderar equipas onde entre 70% e 75% dos militares são mais velhos e detêm maior experiência profissional do que o próprio comandante (Chalakova, 2023). Este contexto gerou tensões geracionais nas estruturas do Exército búlgaro e, para responder a este desafio, a Academia Militar da Bulgária lançou um projeto-piloto integrado num módulo de liderança, no qual os cadetes eram responsáveis por planear e lecionar aulas de Educação Física aos formandos do curso de Sargentos. Esta experiência teve como objetivo expor os cadetes a situações de liderança real perante militares mais velhos, promovendo o desenvolvimento de competências de comunicação, autoridade e gestão da ansiedade. Embora os Sargentos Supervisores tenham avaliado positivamente a condução das aulas, foi identificada uma falta de confiança por parte dos cadetes, associada ao desafio de comandar elementos com mais idade e experiência. Face aos bons resultados do projeto, as escolas militares da Bulgária decidiram institucionalizar esta prática no plano de estudos do 3.º, 4.º e 5.º anos da formação dos cadetes, permitindo um desenvolvimento progressivo das competências de liderança ao longo da formação académica. Os objetivos principais desta iniciativa passam por capacitar os cadetes para comunicar eficazmente com militares mais velhos, compreender que o respeito se conquista pelo exemplo e pela competência, e interiorizar que liderar pessoas com maior experiência é um processo exigente. A filosofia do projeto reconhece que o erro faz parte do processo de aprendizagem e que falhar em contexto de treino é uma oportunidade para

que os futuros oficiais se apresentem melhor preparados quando enfrentarem situações reais de comando (Chalakova, 2023).

3. Metodologia

A metodologia é um capítulo abrangente que engloba todos os elementos destinados à discussão das abordagens metodológicas e onde se justifica o método de investigação escolhido descrevendo todo o processo do mesmo (Lynch, 2014).

A presente investigação adotou uma abordagem qualitativa para analisar as diferentes gerações de militares, relativamente a várias perspetivas, destacando os diferentes estilos da liderança que cada um apresenta. A metodologia qualitativa foi escolhida para explorar perceções, experiências e desafios individuais dos militares em relação à liderança intergeracional tendo como objetivo proporcionar uma compreensão abrangente do tema abordando-o em várias áreas.

3.1. Procedimento

A análise realizada tem como objetivo compreender os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa, com base em dados qualitativos recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas. Numa fase inicial, foi elaborado um plano de condução das entrevistas, incluindo a construção de um guião com as respetivas questões. Este guião foi posteriormente submetido à Direção de Formação (DF) para apreciação e aprovação. Após a devida autorização, foi enviado um *email* aos militares selecionados para agendamento das entrevistas. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de várias ferramentas, nomeadamente a aplicação Dictafone e posteriormente foi utilizada uma ferramenta que transcrevia as mesmas para formato texto, *Transkriptor*. Devido à disponibilidade de três entrevistados, não foi possível realizar a entrevista presencialmente tendo os mesmos acabado por responder às questões autonomamente. Concluídas as 20 entrevistas previstas, procedeu-se à respetiva análise qualitativa do conteúdo recolhido através do software *MAXQDA Analytics Pro (24.9.1)*. Com o objetivo de garantir uma análise mais rigorosa e organizada das entrevistas, os dados qualitativos foram codificados em categorias temáticas (códigos) no software *MAXQDA*. Esta codificação permitiu captar nuances relevantes dentro de categorias mais amplas, nomeadamente em temas complexos como as valências atribuídas à liderança.

3.2. Hipóteses da Investigação

Como referido no subcapítulo anterior todos os entrevistados foram previamente contactados e informados do objetivo da investigação e da sua entrevista. Como o objetivo central desta dissertação é analisar e compreender os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa formularam-se as seguintes hipóteses:

H1. “Líderes de gerações mais antigas têm maior resistência a receber críticas vindas de subordinados”;

Esta hipótese parte do pressuposto de que os líderes pertencentes a gerações mais antigas (nomeadamente os *Baby Boomers* e parte da Geração X) desenvolveram as suas atitudes e crenças em contextos sociais, políticos e institucionais fortemente marcados por estruturas hierárquicas rígidas e por uma cultura de autoridade unidirecional.

No caso português, este fator é particularmente relevante. Até ao 25 de Abril de 1974, Portugal vivia sob uma ditadura autoritária, onde os valores predominantes eram os da obediência, silêncio de vozes discordantes e da manutenção da ordem (*Visão | Portugal, 24 de abril: como era o País nas vésperas da revolução*, 2023). Este contexto moldou significativamente a forma como essas gerações passaram a relacionar-se com o poder, com a autoridade e com a comunicação dentro das instituições. As lideranças desenvolvidas nesse ambiente tendem a valorizar o controlo vertical, a disciplina rígida e a resistência à crítica, sobretudo quando esta é proveniente de subordinados.

No contexto militar estas características podem ser ainda mais evidentes. Assim, esta hipótese procura explorar se os líderes de gerações mais antigas, formados num ambiente institucional e social de menor abertura ao contraditório, evidenciam maior resistência a receber críticas, contrastando com os líderes mais jovens, que cresceram em contextos democráticos mais participativos.

H2. “Militares mais jovens percecionam menos apoio institucional e os mais antigos mais apoio institucional”;

A hipótese H2 baseia-se na premissa de que a perceção do apoio institucional varia consoante a geração, influenciada por fatores como o tempo de integração, experiência e

confiança nas estruturas organizacionais. A literatura sobre *Perceived Organizational Support* (POS) (Eisenberger et al., 1986) sugere que os trabalhadores mais jovens relatam frequentemente sentir menor apoio, associado a vários fatores como a disponibilidade de horários de trabalho flexíveis e as percepções das práticas organizacionais de apoio à família, oportunidades de desenvolvimento e segurança no emprego, as condições de trabalho, especificamente quando os trabalhos envolvem autonomia, *feedback* e participação na tomada de decisões (Megan Paul, 2020). Aplicada ao contexto militar, esta hipótese pretende explorar se essas diferenças se mantêm numa instituição caracterizada por uma estrutura hierárquica formal e um forte sentido de missão e pertença institucional.

H3. “Gerações mais antigas não acreditam no potencial das novas gerações”;

A presente hipótese assenta-se na ideia de que as percepções intergeracionais são frequentemente moldadas por estereótipos sociais e profissionais. O Efeito Pigmalião, ou seja, quanto maior a expectativa que temos num indivíduo maior será o seu desempenho é destacado por Collins et al. (2009) como "Efeito Pigmalião Reverso", os trabalhadores mais velhos apresentam expectativas reduzidas em relação a líderes mais jovens. Assim, esta hipótese procura explorar se, no contexto militar, os militares mais experientes têm dificuldade em reconhecer o valor e o potencial dos mais jovens, bem como o impacto dessa percepção na dinâmica da liderança intergeracional dentro da Marinha Portuguesa.

H4. “A Geração Z tende a valorizar a continuidade das tradições da Marinha, equilibrando respeito pelas práticas históricas com uma abertura à inovação.”.

A Geração Z desenvolve-se num ambiente marcado por avanços tecnológicos constantes, o que molda uma visão orientada para o futuro. Esta geração destaca-se pela mentalidade inclusiva, pelas elevadas expectativas em relação à sua carreira profissional e por pensar sempre no futuro quando toma uma decisão (Jayatissa, 2023). No entanto, estudos recentes afirmam que devido à grande quantidade de informação à sua disposição, a geração Z é mais pragmática e analítica sobre suas decisões do que os membros das gerações anteriores (Francis & Hoefel, 2018).

A formulação da hipótese H4 visa compreender como a Geração Z, inserida num contexto tecnológico avançado, mas com um história e hierarquia enraizada na instituição, se posiciona face às tradições ou inovações dentro da Marinha Portuguesa. Esta hipótese permite explorar se os jovens militares desta geração conseguem equilibrar o respeito pelos valores e práticas históricas da instituição com uma abertura para mudanças e modernizações, refletindo assim a sua capacidade de integrar o legado da Marinha com as exigências contemporâneas.

H5. “Existem diferenças significativas nas preferências de Estilo de Liderança entre as gerações”;

Esta hipótese parte do pressuposto de que as experiências específicas de cada geração influenciam as suas preferências em relação aos estilos de liderança. A literatura indica que os militares pertencentes a gerações mais antigas tendem a valorizar modelos de liderança mais autoritários e hierárquicos, enquanto os membros das gerações mais recentes sugerem uma preferência por estilos colaborativos e participativos (Ramírez-Herrero et al., 2024). Contudo, no contexto militar, onde a disciplina, a cadeia hierárquica e os valores institucionais são profundamente enraizados e uniformemente transmitidos ao longo da formação, levanta-se a questão: será que estas diferenças geracionais se refletem de forma significativa nas preferências por estilos de liderança? Assim, esta hipótese visa explorar até que ponto as diferenças geracionais influenciam efetivamente a perceção e adoção de estilos de liderança no seio da Marinha Portuguesa.

3.3. População e amostra

A população-alvo desta pesquisa é composta por militares da Marinha Portuguesa, abrangendo diferentes gerações: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* ou Geração Y e Geração Z. A amostra foi selecionada de forma intencional, tendo em conta a disponibilidade e a representatividade geracional, procurando refletir as diferentes perspetivas sobre a liderança intergeracional.

Inicialmente, foi solicitado à Direção de Pessoal (DP) o envio de uma lista atualizada à data de 1 de março de 2025 com todos os militares que se encontravam a exercer funções de comando. A amostra integra militares de diferentes postos e funções

de liderança, representando uma diversidade de experiências em contextos de equipas intergeracionais. Como critério de inclusão, foram exigidos os seguintes critérios:

- Pertencer a uma das gerações identificadas na Revisão de Literatura;
- Ser Oficial da Marinha Portuguesa dos Quadros Permanentes (QP) formado pelos cursos tradicionais da Escola Naval (EN);
- Ter, no mínimo, 2 anos de experiência no caso das gerações *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y;
- Aceitar voluntariamente participar na entrevista e autorizar o uso dos dados para fins científicos.

No total, foram conduzidas vinte entrevistas a militares, distribuídas equitativamente pelas quatro gerações em análise (Z, Y, X e Baby Boomers), com cinco participantes por coorte geracional. A definição deste número de participantes por geração teve por base o princípio da saturação teórica, conforme proposto por Glaser e Strauss (1967), segundo o qual, a partir de determinado ponto, a recolha adicional de dados deixa de aportar nova informação relevante ao fenómeno em estudo (Fontanella & Magdaleno Júnior, 2012). Adicionalmente, a opção por um número idêntico de entrevistas por geração teve como objetivo garantir condições mais equilibradas para uma análise comparativa intergeracional representativa.

3.4. Instrumentos de recolha e tratamento de dados

Para a recolha e análise de dados, foi utilizada uma vertente qualitativa da investigação que foi operacionalizada através da realização de entrevistas semiestruturadas a militares de diferentes gerações.

A entrevista define-se como uma conversa que tem um objetivo mais específico do que apenas uma conversa, é uma técnica bastante útil na investigação qualitativa para a recolha de dados (Díaz-Bravo et al., 2013). A entrevista permite obter informações não observáveis, como opiniões, motivações e emoções, sendo útil para investigar tanto acontecimentos passados como planos futuros. Destaca-se ainda pela possibilidade de focar num tema específico e de recolher tanto perceções pessoais como observações sobre outros (Díaz-Bravo et al., 2013).

Este tipo de recolha de dados foi selecionado por permitir uma estrutura orientadora, sem comprometer a flexibilidade necessária para explorar as perceções, experiências e narrativas individuais dos participantes. As entrevistas abordaram temas relacionados com a liderança, a convivência intergeracional, os estilos de comunicação e os desafios no exercício das funções de comando e chefia, conforme detalhado no Apêndice A.

Todos os entrevistados foram previamente contactados via correio eletrónico, tendo-lhes sido explicado o propósito do estudo e garantido que a informação recolhida seria utilizada exclusivamente para fins académicos e de forma confidencial. A participação foi voluntária e cada entrevistado assinou uma declaração de consentimento informado antes da realização da entrevista, conforme Anexo A. O agendamento das sessões foi feito tendo em consideração a disponibilidade dos participantes, respeitando os seus empenhamentos operacionais e missões em curso. Todas as entrevistas ocorreram em contextos reservados e adequados à disponibilidade dos participantes, com uma duração média de 50 minutos.

Após a realização de todas as entrevistas, as mesmas foram transcritas na íntegra, através da aplicação *Transkriptor* e posteriormente analisadas através do software *MAXQDA Analytics Pro (Version 24.9.1)*.

Foi utilizada uma abordagem de análise de conteúdo temática, conduzida de forma sistemática e estruturada. Este processo envolveu várias etapas. Numa fase inicial, a cada entrevista foi associada uma variável identificadora correspondente à geração do entrevistado — Z1 a Z5 (Geração Z), Y1 a Y5 (Geração Y), X1 a X5 (Geração X) e BB1 a BB5 (Baby Boomers) — assegurando-se, desta forma, a codificação sistemática dos dados e o anonimato dos participantes. Todos os excertos que pudessem, de forma direta ou indireta, permitir a sua identificação foram removidos, em conformidade com as normas éticas e de proteção de dados aplicáveis. A análise dos dados foi segmentada e codificada, tendo sido criado um Livro de Códigos (ver Apêndice B) para atribuição dos códigos correspondentes. Os códigos foram organizados em subcategorias, facilitando a análise por área de estudo.

O processo de codificação e análise das entrevistas seguiu as seguintes etapas:

1. Leitura repetida das transcrições, com o objetivo de obter uma compreensão aprofundada do conteúdo;

2. Identificação e anotação dos dados relevantes, nomeadamente frases e expressões significativas;
3. Organização dos códigos em categorias temáticas, de acordo com os objetivos do estudo;
4. Atribuição de códigos aos excertos selecionados, de forma coerente e fundamentada;
5. Verificação da coerência interna de cada categoria, avaliando a sua pertinência relativamente às questões de investigação;
6. Seleção de excertos ilustrativos, em função das hipóteses previamente definidas;
7. Desenvolvimento de uma narrativa analítica, integrando os resultados empíricos com a literatura científica relevante.

Todo este processo foi realizado com o apoio do *software* de análise qualitativa *MAXQDA*, que facilitou a codificação dos dados e a organização das categorias emergentes. Através desta ferramenta, foi possível criar matrizes de contingência para explorar as relações entre as categorias identificadas, permitindo uma análise estruturada e aprofundada dos dados. Os resultados dessas análises serão apresentados e discutidos detalhadamente no Capítulo 4.

4. Análise e Discussão de Resultados

Para uma abordagem mais organizada da análise dos dados qualitativos recolhidos nas entrevistas, o capítulo 4 foi estruturado em duas partes distintas. Na primeira parte, serão apresentados os resultados obtidos, com o objetivo de fornecer uma visão geral das percepções e posições expressas por cada geração relativamente aos temas em estudo. Na segunda parte, proceder-se-á à análise desses resultados, relacionando-os diretamente com as hipóteses de investigação formuladas, permitindo assim uma interpretação mais aprofundada e fundamentada dos dados.

4.1. Resultados Obtidos

De seguida, serão apresentadas as respostas dos entrevistados, organizadas por geração. O objetivo é expor as percepções e opiniões expressas pelos participantes relativamente aos temas abordados nas entrevistas, permitindo identificar tendências, divergências e semelhanças entre gerações. Importa salientar que, apesar de terem sido entrevistados cinco militares por geração, o número total de menções por categoria temática pode exceder esse valor. Tal deve-se ao facto de um mesmo entrevistado poder expressar múltiplas ideias ou pontos de vista relativamente a uma mesma temática ao longo da entrevista. Assim, as tabelas apresentadas refletem o número de ocorrências de cada código, e não o número de indivíduos que expressaram determinada opinião.

Relativamente ao tema “Comunicação”, foram formuladas duas perguntas com o intuito de perceber as preferências dos entrevistados quanto aos meios de comunicação utilizados no contexto profissional. Procurou-se compreender se existe uma maior predisposição para a utilização de tecnologias digitais (como *e-mail*, mensagens ou plataformas digitais) ou se, pelo contrário, se mantém uma preferência pela comunicação tradicional, presencial e direta (como formaturas, ou reuniões). Esta análise permite identificar eventuais padrões geracionais no modo como a comunicação é percecionada e valorizada no seio da Marinha Portuguesa.

As perguntas realizadas foram as seguintes:

1. *Prefere comunicar presencialmente ou por mensagens (como WhatsApp ou e-mail)? Porquê?*

2. Qual considera ser o meio mais eficaz para transmitir ordens ou informações importantes?

Tabela 2

Resultados obtidos na área da Comunicação

Comunicação	Baby Boomer	X	Y	Z
Valoriza o <i>feedback</i>	0	1	2	3
Misto	2	3	4	2
Preferência Digital	0	1	0	1
Preferência Presencial	4	3	4	4

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

Segundo os dados recolhidos, verifica-se uma preferência transversal pela comunicação presencial no contexto das equipas militares. Em primeiro lugar, nota-se uma valorização crescente do *feedback* nas gerações mais jovens. Enquanto os *Baby Boomers* não referiram espontaneamente a importância do *feedback*, esta começou a surgir com maior frequência na geração X (1 menção), aumentando significativamente na geração Y (2) e Z (3). No entanto, observa-se uma tendência geracional diferenciada quanto à aceitação de meios digitais. A geração Y expressa uma valorização pela comunicação mista – presencial e digital – embora mantenha uma preferência pela interação presencial, sobretudo em situações de maior relevância. Já os elementos da geração X referem adotar uma comunicação igualmente mista, reconhecendo as vantagens da tecnologia na facilitação dos contactos, embora reforcem que, sempre que possível, privilegiam a presença física.

Por sua vez, os *Baby Boomers* revelam maior resistência à utilização de meios digitais, sendo esta a geração com menor abertura à comunicação virtual. A preferência recai, de forma quase exclusiva, na comunicação presencial, com algumas referências críticas à eficácia dos meios tecnológicos no contexto da liderança.

No âmbito da liderança, foram colocadas três perguntas aos entrevistados. A primeira visava identificar as três principais valências que cada um valoriza num líder e a segunda pergunta procurou explorar o estilo de liderança preferido pelos participantes,

nomeadamente se dão primazia a uma liderança mais diretiva. A terceira pergunta tinha como objetivo questionar os entrevistados sobre a sua perspetiva em relação ao futuro da liderança militar. Esta dupla abordagem permite não só identificar traços comuns e diferenciações geracionais nas expectativas em relação à figura do líder, como também perceber que tipo de liderança tende a ser mais praticada ou desejada na Marinha Portuguesa.

3. Quais são as 3 valências que preza mais num líder?

4. Prefere ser um líder que dá instruções claras ou que permita maior autonomia?

16. Como é que imagina que a liderança será no futuro?

Relativamente à questão 3 verificou-se um elevado volume e diversidade de respostas por parte dos entrevistados. Inicialmente, todas as referências a traços e competências desejáveis num líder foram agrupadas sob o código “valências do líder”. No entanto, à medida que a codificação foi sendo aprofundada, tornou-se evidente que muitas destas valências pertenciam a domínios distintos, nomeadamente traços de carácter, competências relacionais, capacidades técnicas e aspetos ligados à comunicação.

Dada esta diversidade e a sobreposição de categorias, optou-se por uma reorganização interna do código em sub-dimensões, de modo a tornar a análise mais estruturada e permitir a identificação de padrões ou contrastes relevantes.

Assim, foi criada uma estrutura em subcódigos, como se pode observar na seguinte tabela:

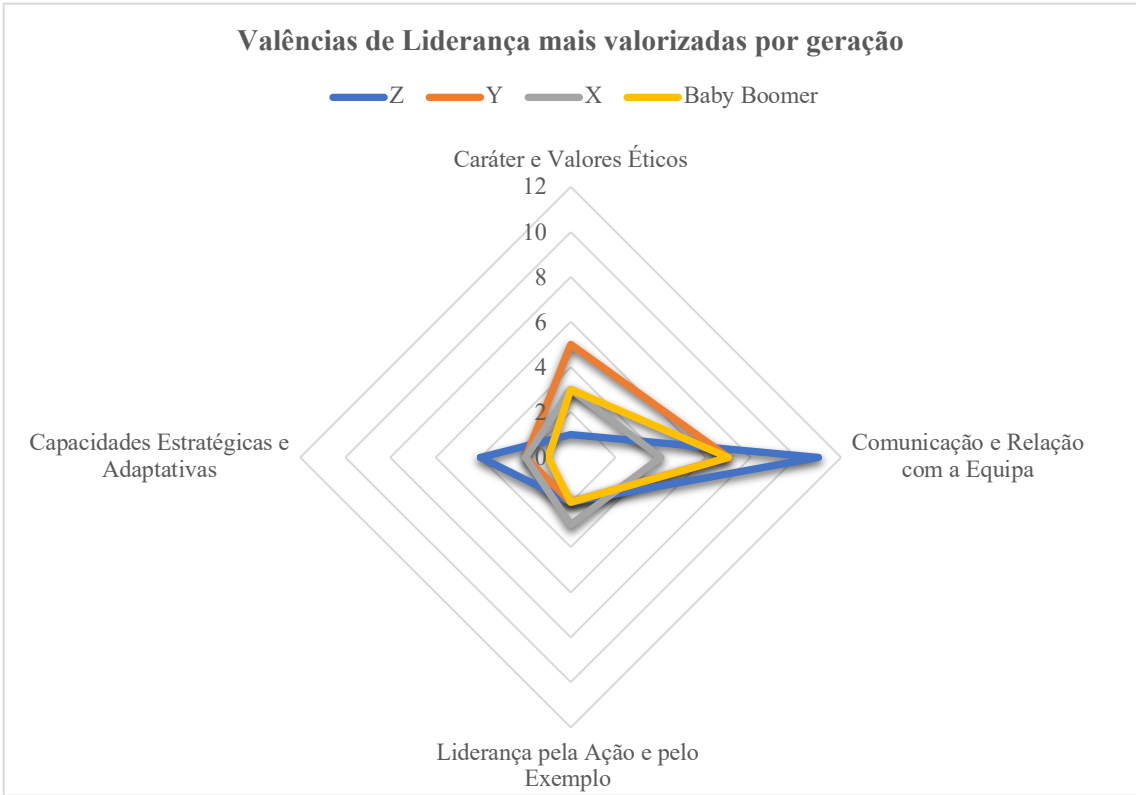
Tabela 3

Dimensões de sub-dimensões

Caráter e Valores Éticos	Comunicação e Relação com a Equipa	Liderança pela Ação e pelo Exemplo	Capacidades Estratégicas e Adaptativas
Transparência Sentido de Dever Integridade Honestidade Verdade Justeza Coerência	Saber comunicar Conhecer os subordinados Empatia Humanidade Dar confiança aos subordinados Inteligência Emocional	Ser exemplo Presença no terreno Assertividade	Capacidade de tomar decisões Capacidade de Adaptação Resiliência

Figura 4

Valências da Liderança mais valorizadas por geração



Nota. Dados recolhidos nas entrevistas

As respostas dos entrevistados foram compiladas na Figura 4. Os militares da Geração Z destacaram sobretudo a importância da comunicação e relação com a equipa, com 11 menções, sendo esta a categoria mais valorizada por este grupo. As capacidades estratégicas e adaptativas surgem também com algum destaque (4 menções), sugerindo que os mais jovens valorizam a flexibilidade e a capacidade de tomar decisões em contextos incertos. As categorias de liderança pelo exemplo (2) e carácter e valores éticos (1) foram referidas com menos frequência. A geração Y também atribuiu maior relevância à comunicação e relação com a equipa (7), seguida de carácter e valores éticos (5). As restantes categorias — liderança pelo exemplo e capacidades estratégicas e adaptativas — foram referidas 2 vezes cada.

Na geração X observa-se um maior equilíbrio onde a comunicação e relação com a equipa (4) lidera as menções, mas carácter e valores éticos (3) e liderança pelo exemplo (3) apresentam também um número significativo de menções. As capacidades estratégicas e adaptativas foram mencionadas 2 vezes. Por último, os *Baby Boomers* mantêm o foco na comunicação e relação com a equipa (7), tal como nas outras gerações. Carácter e valores éticos também foram referidos (3), à semelhança da liderança pelo exemplo (2) e das capacidades estratégicas e adaptativas (1). Podemos observar uma consistência com a geração anterior, embora com ligeira redução na valorização de aspetos mais estratégicos.

Tabela 4

Resultados obtidos da pergunta 4

Tipo de Liderança	<i>Baby Boomer</i>	X	Y	Z
Dar autonomia	0	0	0	0
Dar instruções claras	0	0	0	0
Equilíbrio entre dar direção e autonomia	5	5	5	5

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

A análise qualitativa dos estilos de liderança preferidos por militares de diferentes gerações não revelou diferenças significativas. A totalidade dos entrevistados, independentemente da geração a que pertencem, manifestou preferência por um estilo de

liderança equilibrado, que conjuga a necessidade de dar orientações claras com a importância de conceder autonomia.

Neste segmento, são apresentados os resultados das entrevistas relativos ao tema da Liderança Futura.

Tabela 5

Resultados obtidos na área da "Liderança Futura"

Liderança Futura	<i>Baby Boomer</i>	X	Y	Z
Importância de explicar o porquê	0	2	3	1
Hierarquia Horizontal	1	0	1	1
Visão ambígua	1	0	0	0
Liderança direcionada às novas tecnologias	1	2	0	2
Liderança direcionada às pessoas	0	2	2	4
Reconhece que irá ser diferente	1	0	1	2
Continuidade Tradicional	4	3	3	3

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

Na geração *Baby Boomer*, a maioria das menções referem a continuidade tradicional da liderança militar (4 menções). Foram também registadas menções à hierarquia horizontal (1), visão ambígua (1), liderança direcionada às novas tecnologias (1) e reconhecimento de que a liderança será diferente no futuro (1). Não surgiram menções relativas à importância de explicar o porquê ou liderança direcionada às pessoas.

Na geração X, as menções à continuidade tradicional foram igualmente predominantes (3). Outras referências incluíram liderança direcionada às novas tecnologias (2), liderança direcionada às pessoas (2) e importância de explicar o porquê (2). Não houve menções à hierarquia horizontal, visão ambígua ou reconhecimento de mudança na liderança futura.

Na geração Y, destacaram-se menções à continuidade tradicional (3) e importância de explicar o porquê (3). A liderança direcionada às pessoas teve 2 menções e a hierarquia horizontal 1 menção. Houve ainda uma menção ao reconhecimento da liderança futura

como diferente. Não foram registadas menções à liderança direcionada às novas tecnologias ou visão ambígua.

Na geração Z, as menções à continuidade tradicional totalizaram 3 menções, à liderança direcionada às pessoas 4 e à liderança direcionada às novas tecnologias 2. A importância de explicar o porquê e a hierarquia horizontal registaram 1 menção cada. Foram também registadas 2 menções ao reconhecimento da liderança futura como diferente. Não houve menções à visão ambígua.

Com o objetivo de compreender melhor as necessidades e expectativas dos militares relativamente ao ambiente de trabalho e às dinâmicas de equipa, foram colocadas duas perguntas aos entrevistados.

5. *Diga 3 aspetos que o/a fariam sentir-se mais satisfeito/a no ambiente a bordo/de trabalho e porquê?*

12. *Que aspetos considera mais importantes para criar uma equipa coesa?*

Tabela 6

Resultados obtidos à pergunta 5.

Bem-Estar	Baby Boomer	X	Y	Z
Sentir a liderança próxima	1	0	0	0
Não alterava nada	1	0	0	0
Mais recursos	2	1	0	0
Sentido de pertença	1	2	1	0
Dedicação	0	3	1	0
Bom ambiente	2	2	5	1
Atribuir responsabilidades a postos menos antigos	0	1	1	1
Missões mais motivadoras	0	1	0	1
Cumprimento de Planeamento	1	0	1	4
Apostar na motivação dos militares	2	1	2	3
Apostar na formação dos militares	1	3	1	3
Melhores condições a bordo	1	0	0	2
Comunicação	0	1	2	0

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

As respostas relativas aos aspetos que aumentariam a satisfação no ambiente a bordo revelam tendências intergeracionais significativas. A geração Z destacou-se sobretudo por valorizar fatores ligados à organização e ao planeamento: o “cumprimento de planeamento” foi mencionado por quatro entrevistados deste grupo, sugerindo uma maior sensibilidade à previsibilidade e à estrutura das atividades realizadas a bordo. Além disso, esta geração evidenciou preocupações com a motivação e formação, aspetos que indicam uma expectativa de desenvolvimento contínuo e envolvimento com propósito.

O “bom ambiente” de trabalho foi o aspeto mais referido, presente em todas as gerações e particularmente valorizado pela geração Y, evidenciando a importância das relações interpessoais e do clima organizacional.

A geração X valoriza a dedicação e apresenta uma visão equilibrada entre aspetos individuais e estruturais, enquanto na geração dos *Baby Boomers* surgiram menções como “não alterava nada” e “sentir a liderança próxima”, o que pode refletir uma maior aceitação do estado atual ou a valorização da estabilidade hierárquica.

Relativamente aos aspetos que cada geração considerou que fariam uma equipa coesa temos os seguintes:

Tabela 7

Resultados obtidos na área "Coesão de Equipas"

Coesão de Equipas	Baby Boomer	X	Y	Z
Existência de objetivos claros	2	2	0	0
Competência técnica	2	1	0	0
Treino das equipas	0	0	1	2
Importância de Teambuilding	0	0	1	4
Reconhecer o esforço de cada elemento	0	1	1	4
Ser um líder presente	0	0	0	2
Boa comunicação	0	1	1	2
Sentido de Pertença	0	1	1	4
Colaboração	2	0	2	2
Bom ambiente	1	1	0	1
Confiança	1	1	3	2

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

No que respeita à coesão de equipas, os entrevistados de diferentes gerações destacaram distintos fatores como prioritários para fomentar o espírito de equipa e a eficácia coletiva. A geração *Baby Boomers* destaca sobretudo a existência de objetivos claros (2 menções), a competência técnica (2) e a colaboração (2). Houve ainda uma menção ao bom ambiente e outra à confiança. A geração X referiu fatores como a competência técnica (1), comunicação (1), reconhecimento do esforço individual (1), colaboração (1), sentido de pertença (1), bom ambiente (1) e confiança (1), o que sugere uma valorização de dimensões quer técnicas quer relacionais. A Geração Y destacou com maior frequência a confiança (3), reconhecimento do esforço de cada elemento (1), comunicação (1), *teambuilding* (1), e sentido de pertença (1). A Geração Z foi a que apresentou mais referências, destacando fortemente a importância do *teambuilding* (4), o reconhecimento individual (4), o sentido de pertença (4), bem como a comunicação (2), ser um líder presente (2), treino das equipas (2), colaboração (2), confiança (2) e bom ambiente (1).

De seguida serão apresentadas as respostas dos entrevistados às perguntas relacionadas com a forma como lidam com críticas construtivas vindas de subordinados e com opiniões diferentes das suas no ambiente de trabalho.

6. *Como lida com críticas construtivas vindas de subordinados?*

11. *Como reage a opiniões diferentes das suas no ambiente de trabalho?*

Tabela 8

Resultados obtidos na área "Críticas e Opiniões diferentes"

Críticas/Opiniões	<i>Baby Boomer</i>	X	Y	Z
Não lida bem com críticas/opiniões diferentes	0	0	1	0
Lida bem com críticas/opiniões diferentes	2	2	3	5
Lida bem, mas tem de ser dada de boa-fé em ambiente fechado	3	3	1	0

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

As respostas relativas à forma como os entrevistados lidam com críticas construtivas vindas de subordinados e com opiniões diferentes das suas no ambiente de

trabalho foram agrupadas por geração. Na geração Z, cinco entrevistados afirmaram lidar bem com críticas e opiniões divergentes. Na geração Y, três entrevistados referiram lidar bem com este tipo de situações, enquanto um mencionou que lida bem, mas apenas se as críticas forem dadas de boa-fé, isto é, com a intenção sincera de contribuir positivamente, sem objetivos ocultos ou intenções hostis (Boa-fé – *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*, s.d.) e em ambiente fechado. Um outro entrevistado desta geração indicou não lidar bem com críticas construtivas. Na geração X, dois entrevistados disseram lidar bem com críticas, e três indicaram que o fazem desde que estas sejam apresentadas em ambiente reservado e com boas intenções.

Entre os *Baby Boomers*, dois entrevistados afirmaram lidar bem, e três salientaram a importância de que as críticas sejam dadas num contexto privado e com boa-fé.

Para compreender as dinâmicas de trabalho entre diferentes gerações no contexto militar, foram feitas perguntas sobre as preferências dos entrevistados relativamente à composição das equipas, nomeadamente se preferem trabalhar com pessoas da mesma faixa etária ou de diferentes gerações, bem como sobre a perceção que têm acerca da prontidão das gerações futuras para assumirem papéis de liderança. Estas questões visam explorar as atitudes geracionais face à diversidade etária no trabalho e as expectativas relativamente à continuidade e evolução da liderança militar.

10. Prefere trabalhar em equipas compostas por pessoas da mesma faixa etária ou de diferentes gerações? Porquê?

17. Acredita que as gerações futuras estejam prontas para liderar?

Tabela 9*Resultados obtidos relativamente à Intergeracionalidade*

Intergeracionalidade	Baby Boomer	X	Y	Z
Valoriza as competências técnicas independentemente da sua geração	1	0	0	0
Ciclo de gerações	0	1	0	1
Gerações mais antigas valorizam as tradições	1	2	2	2
Jovens são mais abertos a novos métodos de trabalho	1	2	2	4
Reconhecem diferenças positivas nas gerações	3	4	3	5
Não acreditam no potencial das novas gerações	2	0	0	1
Acreditam no potencial das novas gerações	2	4	5	3

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

Na análise das respostas sobre a preferência por trabalhar em equipas compostas por pessoas da mesma faixa etária ou de diferentes gerações, assim como sobre a crença na prontidão das gerações futuras para liderar, observaram-se diferentes tendências por geração, refletidas nas menções feitas pelos entrevistados. A geração Z valoriza sobretudo a abertura para novos métodos de trabalho, com 4 menções que destacam esta característica. Também reconheceram positivamente as diferenças entre gerações (5) e manifestaram crença no potencial das gerações futuras para assumir lideranças (3). Apenas uma menção indicou o conceito de “ciclo de gerações” e outra sugere alguma desconfiança quanto ao potencial das novas gerações.

Entre os entrevistados da geração Y, houve 3 menções ao reconhecimento das diferenças positivas entre gerações e 5 à crença no potencial das gerações futuras. Dois participantes referiram que os jovens são mais abertos a novos métodos de trabalho. Por outro lado, não surgiram menções sobre desconfiança no potencial das novas gerações. A geração X destacou a valorização das diferenças positivas entre gerações (4) e a crença no potencial das gerações futuras para liderar (4). Também houve menções ao ciclo de gerações (1) e à abertura dos jovens para novas formas de trabalho (2). Nenhuma menção indicou descrença no potencial das gerações futuras. Os entrevistados da geração *Baby Boomer* apresentaram uma maior divisão de opiniões. Houve 3 menções ao reconhecimento das diferenças positivas entre gerações, mas também 2 menções que indicam não acreditar no potencial das novas gerações para liderar. Por outro lado, há 2

menções que reconhecem o potencial dos mais novos e 1 menção que valoriza as competências técnicas independentemente da geração. Menções relativas à valorização das tradições foram menores (1) e apenas uma referiu que os jovens são mais abertos a novos métodos.

As perguntas 13 e 14 têm como objetivo compreender a perceção dos entrevistados relativamente à importância das tradições na Marinha e ao equilíbrio entre disciplina e flexibilidade no contexto organizacional militar. Através destas questões procurou-se explorar até que ponto as tradições são valorizadas ou consideradas passíveis de adaptação para responder às necessidades das novas gerações, bem como avaliar como os militares percebem a gestão da disciplina e da flexibilidade no seu ambiente de trabalho, aspetos fundamentais para o funcionamento e coesão das equipas.

13. Acha importante manter as tradições da Marinha ou acredita que estas devem ser adaptadas às novas gerações?

14. Como avalia o equilíbrio entre disciplina e flexibilidade na Marinha?

Tabela 10

Resultados obtidos na pergunta 12

Tradições	Baby Boomer	X	Y	Z
Inovação	0	1	0	2
Manter as tradições, mas adaptar às novas gerações	3	3	3	2
Manter as tradições	2	2	1	1

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

As menções relativas à importância de manter as tradições da Marinha ou adaptá-las às novas gerações foram agrupadas em três categorias: Inovação; Manter as tradições, mas adaptar às novas gerações; e manter as tradições. Na geração *Baby Boomer*, predominam as menções que defendem manter as tradições, com ou sem adaptações, destacando-se 3 menções para a necessidade de adaptação e 2 para a preservação das tradições sem alterações significativas. Na geração X, observa-se uma distribuição equilibrada entre a manutenção das tradições com adaptação (3), a manutenção sem

adaptações (2) e uma única menção à inovação. A geração Y destaca-se por maior número de menções à manutenção com adaptação (3), sendo menos expressiva em relação à inovação e à preservação pura das tradições. Já a geração Z apresenta um maior número de menções associadas à inovação (2) e também valoriza a manutenção das tradições com adaptação (2), embora haja uma menor ênfase na preservação das tradições sem alterações (1).

Tabela 11

Resultados obtidos à pergunta 14.

Flexibilidade e Disciplina	Baby Boomer	X	Y	Z
Não existe flexibilidade na disciplina	0	1	0	0
A Marinha é mais flexível agora do que antigamente	2	2	3	1
Valorização da Disciplina	2	1	1	0
É possível haver disciplina e flexibilidade	3	3	4	5

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

Relativamente às perceções dos entrevistados em relação ao equilíbrio entre a disciplina e a flexibilidade na Marinha Portuguesa. Na geração *Baby Boomer*, as menções dividiram-se da seguinte forma: duas referiram que a Marinha é mais flexível agora do que antigamente, duas valorizaram a disciplina, e três destacaram que é possível haver disciplina e flexibilidade. Não foram registadas menções indicando ausência de flexibilidade. Na geração X, uma menção apontou que não existe flexibilidade na disciplina, duas destacaram uma maior flexibilidade atual, uma valorizou a disciplina, e três indicaram que disciplina e flexibilidade podem coexistir. Entre a geração Y, três menções afirmaram que a Marinha é mais flexível agora do que no passado, uma valorizou a disciplina, e quatro indicaram que é possível haver disciplina e flexibilidade. Não foram registadas menções à ausência de flexibilidade. Na geração Z, uma menção referiu maior flexibilidade atual, nenhuma valorizou exclusivamente a disciplina, e cinco destacaram que é possível conciliar disciplina com flexibilidade. Também não houve menções à ausência de flexibilidade.

No conjunto de perguntas relativo à Cultura Organizacional procurou-se compreender a percepção dos entrevistados sobre aspetos estruturais e simbólicos da organização, nomeadamente o papel das tradições, o equilíbrio entre disciplina e flexibilidade e a capacidade da cultura organizacional em promover o desenvolvimento pessoal e profissional. As respostas foram agrupadas por geração, permitindo observar diferentes posicionamentos face à forma como a cultura da Marinha é vivida e interpretada por militares de diferentes faixas etárias.

15. Considera que a cultura organizacional apoia suficientemente o desenvolvimento pessoal e profissional?

Tabela 12

Resultados obtidos na área "Apoio Institucional"

Cultura Organizacional	Baby Boomer	X	Y	Z
A Marinha apoia, os militares é que não aproveitam	0	3	0	0
O apoio institucional tem vindo a piorar	1	0	0	2
Reconhece, mas tem muito a melhorar	0	1	4	2
Reconhece	2	3	0	0
Não Reconhece	2	0	3	3
Escasso devido a recursos	2	0	1	1

Nota. Dados recolhidos nas entrevistas.

Relativamente à percepção do apoio da cultura organizacional ao desenvolvimento pessoal e profissional, foram identificadas diferentes menções entre gerações. Na geração Z, registaram-se duas menções à ideia de que “o apoio institucional tem vindo a piorar”, duas menções que reconhecem algum apoio, mas consideram que há muito a melhorar, e uma menção à limitação de recursos como causa do apoio ser escasso. Na geração Y, foram identificadas quatro menções que reconhecem o apoio, mas consideram que ainda há muito a melhorar, três menções de que não reconhecem esse apoio, e uma menção relativa a recursos insuficientes.

Na geração X, surgiram três menções a um reconhecimento do apoio, uma menção à percepção de que o apoio existe, mas os militares não o aproveitam, e uma menção que

refere melhorias necessárias. Nos *Baby Boomers*, foram identificadas duas menções a não reconhecimento do apoio, duas menções a escassez de recursos e uma menção a um apoio que tem vindo a piorar.

4.2. Análise de Resultados

De seguida irá proceder-se à análise de resultados obtidos através das entrevistas realizadas. A discussão será orientada pelas hipóteses inicialmente formuladas e pelos objetivos do estudo, procurando compreender de que forma as características atribuídas a cada geração influenciam as suas visões sobre o exercício da liderança em contexto militar.

H1: “Líderes de gerações mais antigas têm maior resistência a receber críticas vindas de subordinados”

Os resultados indicam que, contrariamente à hipótese inicial de que líderes das gerações mais antigas teriam maior resistência a receber críticas vindas de subordinados, a maioria dos entrevistados, independentemente da geração, declarou lidar bem com críticas construtivas e opiniões divergentes. As gerações mais jovens, como a Geração Z, mostram maior abertura e menor necessidade de formalismos no processo de *feedback*, o que pode estar associado a estilos de liderança mais participativos e a uma cultura organizacional que valoriza a transparência e o diálogo direto. Além disso, o modelo *Be, Know, Do* (Allen, 2016) enfatiza que líderes eficazes não só devem saber comunicar e agir com integridade, como também adaptar os seus comportamentos às exigências do ambiente e da equipa, algo que os líderes mais jovens parecem aplicar com naturalidade, criando espaços para o contraditório dentro da cadeia de comando.

Entrevistado Z5: *“Eu, como líder, daria instruções claras e diretas, mas estaria aberta a receber uma sugestão. Ou seja, dás uma instrução clara e direta e perguntas “Alguém tem uma sugestão melhor? Concordam? Não concordam? O que é que não concordam? Depois no final a resposta pode ser a mesma, ou seja, pode ser a inicial que tu deste, mas sim, eu faria desta forma.” (Z5, Pos. 13)*

No entanto, observa-se uma nuance importante: as gerações mais antigas, especialmente os *Baby Boomers* e a geração X, tendem a condicionar a aceitação dessas críticas ao contexto em que são apresentadas exigindo que sejam dadas em *boa-fé* e preferencialmente em ambiente reservado. Este cuidado pode refletir uma preocupação com a manutenção do respeito hierárquico e a preservação da autoridade.

Entrevistado X4: *“Numa organização hierarquizada como a militar, a crítica não é aceitável, mesmo sendo construtiva. Porém, de forma educada, podemos (e devemos, principalmente se nos for pedida opinião ou considerarmos, com base em argumentos sólidos, absolutamente necessário) encetar diálogo privado com o comandante, diretor ou chefe expondo o que nos preocupa/consideramos mais adequado num determinado âmbito. Nesta situação, é extremamente importante fazê-lo de forma educada e em ambiente privado, caso contrário pode ser entendido como insubordinação.”* (X4, Pos. 26-27)

Entrevistado BB4: *“Estas críticas não são problemáticas, desde que sejam construtivas e bem fundamentadas, colocadas de forma adequada (local e tempo certo) e sem afrontar a liderança e colocar em causa o cumprimento da missão.”* (BB4, Pos. 25)

Conclusão: A hipótese de que líderes das gerações mais antigas apresentam maior resistência a receber críticas vindas de subordinados não é completamente corroborada pelos resultados. Embora a maioria dos entrevistados, independentemente da geração, afirme lidar bem com críticas construtivas e opiniões divergentes, verifica-se que as gerações mais antigas, especialmente os *Baby Boomers* e a geração X, condicionam essa aceitação ao contexto em que as críticas são feitas, preferindo que ocorram em ambiente reservado e com *boa-fé*. Esta preferência pode ser interpretada como uma forma de resistência, que, embora não recuse diretamente as críticas, limita a sua expressão e discussão pública, refletindo a importância atribuída à manutenção da hierarquia e da autoridade. Assim, as diferenças geracionais manifestam-se mais na forma e no ambiente para receber críticas do que na rejeição absoluta das mesmas, sugerindo a necessidade de

promover ambientes de comunicação mais abertos e adaptados às dinâmicas intergeracionais.

H2: “Militares mais jovens percebem menos apoio institucional e os mais antigos mais apoio institucional”

A percepção de apoio institucional no seio das Forças Armadas pode variar significativamente em função da experiência e do tempo de serviço dos militares. Tal como noutras profissões marcadas por ambientes hierárquicos e exigentes, os profissionais em início de carreira enfrentam desafios particulares, relacionados com a adaptação, o sentimento de pertença e a percepção de suporte por parte da instituição.

No estudo de Brasil & Galvão, (2016), embora centrado na realidade educativa, destaca-se que “a ausência de apoio institucional, a falta de condições de trabalho [...] aliada à fragilidade em que a maioria dos professores iniciantes se encontra nesta fase, geram inúmeras tensões que são vivenciadas intensamente pelos iniciantes no seu processo de iniciação” (p. 64). Esta constatação pode ser transposta para o contexto militar, onde os mais jovens, ainda em fase de afirmação e adaptação, podem sentir menor apoio institucional face aos seus superiores ou colegas mais experientes. Assim, formula-se a hipótese de que os militares mais jovens percebem menos apoio institucional, enquanto os mais antigos sentem maior suporte por parte da organização.

A partir das respostas obtidas, observa-se uma polarização entre gerações, sobretudo entre os militares da geração Z e Y, que manifestam percepções mais críticas e insatisfatórias, e os das gerações X e *Baby Boomers*, que tendem a reconhecer mais frequentemente a existência de algum tipo de apoio.

A geração Z destaca-se pela expressão de maior descontentamento, diretamente associada a problemas estruturais e operacionais vividos atualmente na Marinha Portuguesa. Entre os fatores identificados pelos entrevistados desta geração estão a falta de pessoal, a escassez de motivação entre as equipas, a ausência de um planeamento eficaz, bem como a percepção de que a organização interfere frequentemente com a vida pessoal dos militares, sem consideração pelas suas necessidades individuais. Esta realidade contribui para uma percepção negativa do apoio institucional, que revela um mal-estar mais profundo ligado à forma como a instituição tem vindo a gerir os seus recursos humanos.

Entrevistado Z3: *“Atualmente, não, porque a falta de pessoal leva que haja menos tempo para tirar cursos, para as pessoas terem formações aplicadas às funções que executam, ou até para dar oportunidade às pessoas de tirar formações que às vezes não são tanto do seu âmbito, mas que ajudam à motivação do pessoal.” (Z3, Pos. 37)*

Entrevistado Z4: *“Não. Eu considero que a marinha abre portas e oportunidades para quem é ousado e quer arriscar coisas diferentes, sem dúvida, mas acho que uma coisa importante que falta é o apoio durante esse caminho. E essa falta de apoio vai gerar erros, como é normal, como toda a gente que arrisca tem o risco de errar, não é? e o apoio quando esse erro acontece é fundamental. E eu acho que falta um bocadinho desse apoio na nossa organização.” (Z4, Pos. 32)*

No discurso da geração Y surgem, por um lado, quatro ocorrências do código "reconhece, mas tem muito a melhorar", e, por outro, três ocorrências de "não reconhece". Esta distribuição de códigos sugere uma perceção ambígua e fragmentada quanto ao apoio institucional, possivelmente ligada à tensão entre os valores individuais da geração Y e o funcionamento hierárquico das Forças Armadas.

Entrevistado Y3: *“Julgo que não (que a cultura organizacional não apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos militares). Jugo que não. De forma aparente, vou dizer que não... tens alguns exemplos. Nós, neste momento, temos militares nas camadas mais baixas ou nos postos mais inferiores que conseguem mais formação, mesmo não sendo através da Marinha. E, efetivamente, depois a Marinha não tem maneira de os aproveitar (Y3, Pos. 32)”*

Entrevistado Y5: *“Não. Não apoia. (...), no entanto dentro de cada unidade, se tu tiveres uma estrutura e um líder que queira preocupar-se com as pessoas, aí posso dizer que sim, que a Marinha se preocupa com isso. Agora, no nível macro, nós focamo-nos muito naquilo que é a nossa função, naquilo que é a nossa tarefa, naquilo que estamos a desempenhar naquele momento. E se calhar às vezes*

esquecemos um bocadinho desse desenvolvimento que tu me perguntas aí. E se calhar no nível macro, ainda não estamos num nível que essa preocupação exista. Existe, sim, microscopicamente, dentro de cada unidade, se calhar macro: Não”
(Y5, Pos. 31)

Por outro lado, a geração X apresenta uma perceção mais equilibrada e tendencialmente mais positiva. Esta resposta sugere não apenas um maior nível de adaptação institucional, mas também uma postura mais pragmática, característica frequentemente associada a esta geração.

Entrevistado X2: *“Por vezes, nós, Militares da Marinha, não sabemos, não queremos procurar essas ferramentas na Marinha. Por outro lado, é verdade que nem sempre é possível conciliar aquelas que são as nossas obrigações profissionais com a vontade que temos de nos desenvolvermos do ponto de vista académico, de conciliarmos a nossa vida profissional com a nossa vida pessoal. Por vezes é difícil. Reconheço que sim. Agora, a Marinha... Não é Marinha. tem de ser um comandante-diretor ou chefe a saber gerir, dentro do possível, qual a melhor forma de conseguir conciliar isso. (X2, Pos. 31)”*

Nos *Baby Boomers*, embora haja dois entrevistados que não reconhecem o apoio institucional e dois que apontam a escassez de recursos como principal limitação, nota-se uma ausência de críticas diretas à instituição como agente do problema. Esta geração tende a relativizar as dificuldades, atribuindo-as a fatores externos ou estruturais (como a falta de recursos), o que pode estar relacionado com uma maior interiorização dos valores de resiliência, obediência institucional e lealdade hierárquica.

Entrevistado BB3: *“Não, mas eu não acho que isso seja uma responsabilidade da Marinha em si. Eu acho que isso é um problema mais abrangente. É um problema das Forças Armadas, é um problema que tem a ver com a forma como o militar é prestigiado ou é desprestigiado junto da sociedade civil. (...) E hoje em dia, há muita gente que sai da Marinha por insatisfação. A culpa é da*

Marinha? Não é da Marinha. A culpa é do Governo. É do Estado que não... não prestigia. (BB3, Pos. 48)”

Conclusão: Os dados confirmam parcialmente a hipótese H2. Estes resultados sugerem que as gerações mais jovens parecem avaliar o apoio com maior exigência, enquanto os mais antigos mostram maior conformismo ou capacidade de adaptação às limitações estruturais. Esta diferença geracional pode ser analisada à luz da teoria das gerações de Mannheim (Mannheim, 1952) que defende que as experiências formativas comuns moldam os valores e expectativas de cada geração. A Geração Z, marcada por um contexto globalizado, digital e centrado no indivíduo, tende a valorizar mais o desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o reconhecimento institucional. No entanto, a existência de críticas também entre os militares mais antigos, neste caso a Geração *Baby Boomer* sugere que são fatores externos à organização que influenciam a falta de apoio da mesma.

H3. “Gerações mais antigas não acreditam no potencial das novas gerações.”

A hipótese 3 propõe que “Gerações mais antigas não acreditam no potencial das novas gerações”. Os dados obtidos nas entrevistas revelam uma dinâmica mais complexa e matizada do que esta premissa inicial sugere.

Em primeiro lugar, observa-se que a geração *Baby Boomer*, evidencia uma divisão de opiniões relativamente à crença no potencial das novas gerações. Embora duas menções indiquem descrença ou reservas em relação à prontidão dos mais jovens para liderar, há também duas menções contrárias, que reconhecem as capacidades e competências das gerações futuras. Esta dualidade pode refletir a tensão entre o apego às tradições e hierarquias militares, característico desta geração, e o reconhecimento das mudanças inevitáveis no ambiente organizacional e social.

Entrevistado BB3: *“Eu acho difícil, sabes? Porque... olha, uma das coisas que eu acho que foi um dos grandes erros da nossa sociedade, eu acho que, para se liderarem, para se liderarem, as pessoas não podem ser egoístas. Não podem ver só o seu interesse. Podem ser líderes, mas passam a ser maus líderes, não podem ver só o seu interesse.” (BB3, Pos. 56)*

Entrevistado BB4: *“Não tenho dúvidas que sim, sendo com certeza um modelo de liderança diferente, assim como o modelo atual é diferente dos tempos passados, ou seja, existe sempre um fator temporal associado, face ao ambiente envolvente no momento.” (BB4, Pos. 49)*

Por outro lado, as gerações X, Y e Z mostram uma atitude predominantemente positiva. Todas estas gerações valorizam as diferenças intergeracionais, reconhecem o potencial dos mais jovens e destacam a abertura para novos métodos de trabalho, particularmente a geração Z, que tem mais menções neste sentido. Esta predisposição para aceitar e valorizar as novas abordagens pode estar associada a uma maior adaptação às transformações tecnológicas, culturais e sociais que marcam o século XXI.

O conceito de “ciclo de gerações”, mencionado esporadicamente, sugere que algumas perceções sobre o potencial das gerações futuras podem estar enquadradas numa visão mais ampla de continuidade histórica, onde cada geração se prepara para ceder espaço à seguinte.

Entrevistado Z4: *“Há sempre pessoas boas, pessoas más, pessoas que foram talhadas para isto. E, acima de tudo, há uma repetição do ciclo, ou seja, há uma admissão, há um processo, há uma envolvente geracional e histórica da marinha, no nosso caso, e há pessoas que são lançadas aos leões para lidar com isso. Por isso eu não vejo aqui, a nível geracional, uma incompetência tácita nos mais jovens para liderar. Eles têm é outras preocupações. As pessoas mais jovens têm outras preocupações. As pessoas mais antigas têm mais hábito. Mas é mais fácil criticar no final de carreira do que no início.” (Z4, Pos. 46)*

Assim, a resistência observada em algumas menções dos *Baby Boomers* pode não ser uma rejeição do potencial em si, mas uma defesa do seu papel e influência no presente. Do ponto de vista da liderança, esta coexistência de perceções aponta para um cenário em que as diferenças geracionais não implicam necessariamente um conflito aberto, mas antes uma negociação constante de valores, competências e formas de exercer a liderança. A valorização das competências técnicas, independentemente da idade, que surge em

algumas respostas, reforça esta ideia de que o reconhecimento do mérito pode ultrapassar barreiras geracionais, ainda que condicionada por fatores culturais e contextuais.

Conclusão: Esses resultados indicam que não há uma rejeição generalizada por parte das gerações mais antigas ao potencial dos jovens, mas sim uma variedade de opiniões que incluem tanto reservas quanto reconhecimento. Essa diversidade aponta para a importância do diálogo e da cooperação intergeracional, sobretudo num ambiente hierarquizado e tradicional como o militar. Portanto, a hipótese 3 deve ser revista, evidenciando-se que o potencial das novas gerações é reconhecido em diferentes graus por todas as faixas etárias, o que contribui para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa.

H4: “A geração Z tende a valorizar a continuidade das tradições da Marinha, equilibrando respeito pelas práticas históricas com uma abertura à inovação.”

Os dados recolhidos nas entrevistas indicam que a geração Z evidencia uma atitude equilibrada entre a valorização das tradições da Marinha e a abertura a mudanças inovadoras que permitam a adaptação às novas realidades. No que diz respeito à preservação das tradições, a geração Z apresenta menções que indicam uma valorização clara da continuidade, embora não de forma inflexível.

Entrevistado Z2: *“Acho que é importante manter. Há muitas tradições que se têm vindo a perder e têm de se manter. O adequar. Claro que se deve adequar, mas é o adequar num sentido de as melhorar. Acima de tudo nós temos de ser críticos nas tradições.” (Z2, Pos. 28)*

Entrevistado Z3: *“Têm de ser adaptada às novas gerações. A diferença é demasiado grande para mantermos a forma de estar. A diminuição do número de pessoas, obviamente, traz constrangimentos elevados e se nós não nos adaptarmos a esta nova realidade, vamos ter consequências, nomeadamente cansaço, fadiga e desmotivação do pessoal.” (Z3, Pos. 31)*

Observa-se que, enquanto existe uma menção à preservação pura das tradições, há também um número expressivo de menções que defendem a necessidade de adaptar essas tradições às exigências contemporâneas, mantendo o respeito pelo legado histórico da instituição. Além disso, a geração Z destaca-se por uma maior propensão à inovação, com duas menções diretas a esta categoria, o que sugere que esta geração não vê a tradição e a inovação como opostos, mas antes como elementos que podem coexistir e se complementar dentro do contexto militar.

No âmbito do equilíbrio entre disciplina e flexibilidade, os entrevistados da geração Z destacam unanimemente que é possível conciliar estes dois aspetos. Não há menções que defendam uma rigidez disciplinar inflexível, ao contrário do que se poderia esperar de uma instituição tradicional como a Marinha.

Entrevistado Z1: *“Depende das coisas, mas sem disciplina não há flexibilidade, estão em consonância. É importante sermos flexíveis, porque também se não formos flexíveis não só mantemos as tradições, como não ouvimos a envolvimento, e não ouvimos as gerações, não ouvimos coisas novas. Tem de haver flexibilidade, mas sempre aliada à disciplina, portanto acho que tem de ser... não digo 50-50, acho que nem deve haver uma numeração, mas haver uma para a outra, também lá está, depende das situações, mas acho que tem que ser sempre aliadas uma à outra.” (Z1, Pos. 41)*

Esta perceção reflete uma visão mais contemporânea, onde a disciplina mantém o seu papel central, mas é exercida com uma flexibilidade que responde às necessidades atuais e valoriza o bem-estar e a motivação dos militares. Este equilíbrio entre a valorização da tradição e a abertura à inovação e flexibilidade pode ser interpretado como um sinal de maturidade e adaptabilidade da geração Z. Essa geração reconhece o valor funcional das tradições, essenciais para a identidade e coesão da Marinha, mas também compreende que a permanência dessas tradições deve ser acompanhada por ajustes que permitam a instituição acompanhar as transformações sociais, tecnológicas e culturais do século XXI.

Conclusão: Portanto, os resultados sugerem que a geração Z não rejeita a tradição, pelo contrário, procura conciliar o respeito pelas raízes históricas com a necessidade de inovação e adaptação.

H5. “Existem diferenças significativas nas preferências de Estilo de Liderança entre as gerações”

A coesão de equipas surgiu como um tema relevante nas entrevistas realizadas, sendo frequentemente associada à forma como os líderes constroem o ambiente de trabalho, e principalmente, comunicam com os subordinados. Com base nos dados recolhidos, verificou-se que os *Baby Boomers* e a Geração X destacam principalmente fatores como a existência de objetivos claros e a competência técnica dos elementos da equipa como essenciais para a coesão das equipas.

Entrevistado BB3: *“Todos estarem bem informados de qual é o objetivo da missão. Se as pessoas souberem, “eu quero fazer isto”, “quero fazer desta maneira uma coisa que eu quero que atinja este objetivo”, isso vai criar uma coesão na equipa”* (BB3, Pos. 38)

Entrevistado X2: *“Portanto, tem de haver um objetivo claro, tem de haver uma missão concreta, tem de haver uma cadeia de comando clara e funcional. Temos de saber sempre quem é que está a mandar. Se não, ninguém se entende.”* (X2, Pos. 25)

Estas afirmações podem refletir características de estilos de liderança mais tradicionais. Embora todos os entrevistados tenham referido a importância de dar autonomia às suas equipas, essa autonomia pode ser compreendida como uma autonomia dentro de limites bem definidos. Ou seja, a iniciativa individual é valorizada, desde que esteja alinhada com um objetivo de missão claro, respeite a cadeia de comando e contribua para a coesão e eficácia do grupo. Já nas gerações Y e Z, o foco desloca-se para elementos de relacionamento interpessoal, o treino das equipas, o reconhecimento individual, a importância de um bom ambiente e a criação de sentido de pertença. Por exemplo, um entrevistado da geração Z destacou:

Entrevistado Z2: *“É importante a equipa estar junta fora do contexto de trabalho. Não necessariamente ao final do dia juntarmos todos lá fora, mas, por exemplo eu tenho elementos da minha secção que gostam de correr, então em Espanha, quando tivemos em missão, íamos correr juntos. Tenho outros que gostam de outro tipo de atividades e fazer atividades que não sejam contexto de trabalho” (Z2, Pos. 26)*

Entrevistado Z5: *“Se eles se conhecerem minimamente e souberem minimamente o que contar uns dos outros, a nível pessoal e profissional, acho que têm mais tendência a compreenderem-se uns aos outros também.” (Z5, Pos. 27)*

A Geração Z, em particular, foi a que mais vezes referiu a importância de iniciativas de *teambuilding*, boa comunicação e valorização do esforço individual como meios para garantir coesão. Isto sugere uma preferência por estilos de liderança participativos mais próximos da liderança transformacional, onde o líder se envolve ativamente no desenvolvimento da equipa e no fortalecimento de laços interpessoais.

A Geração Z realça principalmente a importância da comunicação, destacando o facto de o líder não ocultar informação à equipa, da relação com a mesma, a flexibilidade e a capacidade de se adaptarem ao meio em que se inserem.

Entrevistado Z1: *“Confiança, comunicação descendente, não ocultar informação, porque se um líder tem como apoio os seus subordinados, também tem que lhes transmitir a informação toda.” (Z1, Pos. 10)*

É também na geração Z que se encontra uma maior abertura a pedir sugestões à equipa no processo da tomada de decisão o que, segundo os dados obtidos, está relacionado com o facto dos líderes com uma idade menor encontrarem equipas com pessoas mais velhas o que irá providenciar uma maior troca de conhecimentos. Como se pode observar no excerto seguinte:

Entrevistado Z1: *“E tu vais aprender que os teus subordinados, as pessoas que tu estás a liderar, são muito mais velhas que nós, têm muito mais experiência que nós, portanto vão ter sempre alguma coisa a acrescentar. Claro que há medidas que*

têm de ser claras e eles têm que cumprir e ponto final, mas há outras que também tens que pedir feedback e ouvir sempre os outros dá-te sempre mais abertura para pensar também noutras soluções, que se calhar às vezes a tua não é mais certa.”
(Z1, Pos. 12)

Esta geração evidencia uma consciência das dificuldades estruturais que enfrentam, nomeadamente a escassez de efetivos nas unidades navais, uma realidade que já encontraram instalada quando iniciaram a sua carreira militar. Esta perceção é particularmente relevante, pois marca uma rutura com o passado vivido pelas gerações anteriores, cujas equipas dispunham de mais recursos humanos para o desempenho das tarefas. Assim, os jovens líderes da Geração Z reconhecem a necessidade de adotar uma postura mais flexível para gerir esta nova realidade, adaptando-se a um contexto onde a sobrecarga de trabalho e a necessidade de polivalência são mais acentuadas. Esta exigência de flexibilidade não surge apenas como traço geracional, mas como uma resposta prática e necessária às transformações institucionais, mostrando que a liderança jovem está a ser moldada por constrangimentos que escapam ao controlo individual, mas que exigem soluções ajustadas e colaborativas.

A geração Y, por exemplo, apresenta uma postura crítica relativamente aos estilos de liderança das gerações anteriores, geração X e *Baby Boomers*, marcada por maior autoritarismo e hierarquia rígida. Os entrevistados desta geração expressaram insatisfação com práticas consideradas ultrapassadas ou pouco eficazes, levando-os a adotar abordagens de liderança mais colaborativas e empáticas. Um entrevistado da geração Y afirmou:

Entrevistado Y2: *“Eu acredito que a minha geração gostava que a vossa geração pensasse como nós... mas não gosta da maneira como nos ensinaram a nós.”* (Y2, P. 17)

Esta mudança geracional trouxe maior valorização da comunicação, do *feedback* e do envolvimento da equipa nas decisões. No entanto, há indicações que a geração imediatamente subsequente à Z poderá necessitar de um estilo de liderança com maior controlo e disciplina, devido a novos desafios e contextos organizacionais mais exigentes.

Esta realidade implica que líderes jovens se vejam obrigados a assumir posturas mais autoritárias, aproximando-se em certos aspetos do estilo dos *Baby Boomers*, que tradicionalmente valorizam a disciplina e a hierarquia. Como um líder mais jovem comentou:

Entrevistado Z5: *“Às vezes, quando o ambiente está mais tranquilo, as novas gerações facilmente ultrapassam os limites e é preciso retomar uma postura firme. Isso pode causar alguma reticência, mas é necessário para deixar claro que não há alternativa à hierarquia.” (Z5, Pos. 31)*

Esta dinâmica pode sugerir um ciclo geracional onde as atitudes e práticas de liderança oscilam entre fases de maior autoritarismo e fases de maior abertura e flexibilidade, conforme as necessidades organizacionais e sociais evoluem. Assim, a liderança não é fixa e inalterável em cada geração, mas sim um processo de adaptação constante que pode levar a convergências entre gerações distantes no tempo, ou seja, elementos da geração Z podem refletir características da geração *Baby Boomers*, tal como também foi referido em estudos anteriores de Ramírez-Herrero et al., (2024).

Ainda que cada geração apresente traços próprios no início da sua carreira, a exposição a determinadas exigências institucionais, como a disciplina, a escassez de recursos humanos e a responsabilidade associada à sua função parece induzir uma adaptação comportamental que aproxima os líderes mais jovens das práticas dos mais antigos. Como observamos anteriormente a Geração Z, segundo os dados obtidos, valoriza a escuta ativa, a transparência e a horizontalidade relacional. Contudo, esta mesma geração reconhece a necessidade de impor limites e assumir decisões de forma clara e autoritária quando o contexto assim o exige. No entanto, esta constatação não diminui a influência do fator geracional na liderança. Pelo contrário, é possível identificar diferenças entre gerações em diversos aspetos da sua postura, valores e práticas de liderança. Já as gerações X e Y no seu tempo, também foram rotuladas de "inovadoras" e "questionadoras da autoridade", mas acabaram por incorporar valores de responsabilidade e comando à medida que assumiram funções de liderança. Da mesma forma, os *Baby Boomers*, que frequentemente são associados a uma liderança mais hierárquica, mostraram nas entrevistas uma valorização da escuta e da motivação pessoal.

Conclusão: Estes dados permitem sustentar a Hipótese 5, na medida em que as preferências de estilo de liderança variam significativamente entre gerações. Embora a coesão de equipas seja valorizada por todos, os *Baby Boomers* e Geração X: valorizam clareza de objetivos, estrutura, hierarquia, competência técnica revelando uma preferência por um estilo de liderança tradicional. Já as Gerações Y e Z destacam a importância da comunicação, bem-estar da equipa, sentido de pertença e reconhecimento, características associadas ao estilo de liderança transformacional e participativa. No entanto, também se observa um processo de adaptação e convergência entre gerações, onde as gerações mais jovens por vezes apresentam características de liderança de gerações mais antigas impulsionado pelas exigências do contexto militar, o que indica que o estilo de liderança não é algo fixo e que pode evoluir ao longo da carreira. Assim, a hipótese é validada: embora existam pontos de contacto e adaptações mútuas, as diferenças geracionais em termos de estilo de liderança são reais, relevantes e devem ser consideradas na formação e desenvolvimento dos líderes das Forças Armadas, neste caso, da Marinha Portuguesa.

5. Conclusões

5.1. Considerações finais

É inegável que cada pessoa é influenciada pela geração a que pertence, refletindo um conjunto de vivências, experiências sociais e valores formados num determinado contexto histórico. Essas influências geracionais moldam padrões de comportamento, visão do mundo e expectativas relativamente ao trabalho, à autoridade e à liderança. Assim, os dados recolhidos neste estudo permitem afirmar que os fatores contextuais, identificados pelos entrevistados como influenciadores de estilos de liderança, podem ser considerados, também, fatores geracionais entre os quais se destacam:

- A estrutura e cultura organizacional, marcada por limitações de recursos, falta de planeamento operacional, consequentemente períodos de elevada exigência para os militares;
- O contexto motivacional e financeiro, a participação em missões melhor remuneradas influencia significativamente o desempenho e a atitude dos líderes e liderados;
- A complexidade relacional, uma vez que a liderança é, acima de tudo, uma relação entre pessoas, com histórias, expectativas e formas de ver o mundo distintas.

Os resultados relativos à hipótese H1 sugerem que a resistência a críticas por parte das gerações mais antigas não é absoluta. Embora a maioria dos entrevistados, independentemente da geração, afirme lidar bem com críticas construtivas e opiniões divergentes, verifica-se que os líderes das gerações *Baby Boomers* e X condicionam essa aceitação ao contexto em que as críticas são feitas, preferindo que estas ocorram em ambientes reservados e com boa-fé. Esta preferência não representa uma rejeição direta das críticas, mas sim uma forma de limitar a sua expressão pública.

Quanto à hipótese H2, os resultados sugerem que as gerações mais jovens percebem um menor nível de apoio institucional. Por outro lado, a geração X entende que a Marinha oferece apoio aos militares, mas que estes não o procuram ativamente. Já a geração *Baby Boomer* atribui a perceção de falta de apoio sobretudo a fatores externos, como o contexto político, que ultrapassam a esfera organizacional.

Relativamente à hipótese H3, os resultados evidenciam que não existe uma rejeição generalizada, por parte das gerações mais antigas, ao potencial das gerações mais jovens. Pelo contrário, observa-se uma diversidade de opiniões que inclui tanto reservas como reconhecimento das capacidades dos mais novos. Consequentemente, a hipótese H3 não se confirma, uma vez que o potencial das novas gerações é reconhecido em diferentes graus por todas as faixas etárias, contribuindo assim para uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa.

No que se refere à hipótese H4, os resultados sugerem que a geração Z não rejeita as tradições militares. Ao invés, procura conciliar o respeito pelas raízes históricas com a necessidade de inovação e adaptação, evidenciando uma postura integradora que valoriza tanto a continuidade como a modernização dos valores e práticas da instituição.

A análise confirma a hipótese H5, as características identificadas em cada geração sugerem que os estilos de liderança de cada uma são diferentes. Os *Baby Boomer* e a geração X apresentam características associadas à liderança tradicional e as gerações Y e Z apresentam características de estilos de liderança transformacionais ou participativos, como a abertura a críticas e opiniões diferentes, a valorização do *teambuilding* e das relações interpessoais nas equipas. Este padrão é, também, visível na preferência por críticas feitas em privado (H1) e na maior aceitação das limitações institucionais como parte da estrutura organizacional (H2). Verificou-se também que a geração Y assume um papel de “ponte” na liderança, reconhecendo os erros do passado e tentando reformular práticas para liderar de forma mais consciente. No entanto, foi identificado que líderes mais jovens, por vezes, adotam posturas mais tradicionais e autoritárias, semelhantes às associadas a gerações anteriores, quando confrontados com contextos que exigem firmeza ou maior controlo. Esta adaptação revela um possível ciclo ou convergência de estilos de liderança, onde inovação e flexibilidade iniciais cedem lugar, em parte, à autoridade e à disciplina. Este fenómeno não reduz a relevância do fator geracional. Pelo contrário, é possível identificar diferenças significativas entre gerações em muitos aspetos da sua postura e prática de liderança.

Por fim, importa salientar que o conceito de geração, embora útil para compreender tendências e padrões de comportamento, não deve ser aplicado de forma determinista. A pertença a uma geração não implica uniformidade de opiniões ou práticas, como sugerem diversas convergências de pensamento entre militares de diferentes faixas etárias. A

liderança, sendo fundamentalmente uma relação interpessoal, é moldada por uma multiplicidade de fatores, entre os quais a geração é apenas um entre vários. Os desafios geracionais identificados neste estudo tornam-se particularmente evidentes em determinados subtemas, onde se observam padrões diferenciados de pensamento e ação associados às diferentes gerações. Estas diferenças, ainda que relevantes, coexistem com uma cultura organizacional que favorece a adaptação, o compromisso e, em muitos casos, a convergência entre estilos e perspectivas.

5.1.1. Recomendações para uma Liderança Intergeracional Eficaz na Marinha Portuguesa

Com base na análise dos dados recolhidos e nas conclusões apresentadas, é possível identificar um conjunto de orientações práticas que poderão contribuir para uma liderança mais eficaz num ambiente marcado pela convivência de diferentes gerações. As medidas que se propõem são as seguintes:

- a) Promover a escuta ativa e o diálogo constante entre as equipas, incentivando as relações interpessoais, e valorizando a opinião das gerações mais novas sem desvalorizar a experiência acumulada dos mais antigos. A análise dos dados revela que muitos dos conflitos identificados nas equipas não decorrem apenas de falhas operacionais ou de recursos, mas sobretudo de mal-entendidos e barreiras de comunicação entre gerações. Os militares mais novos tendem a preferir dar e receber *feedback* de forma aberta e imediata, valorizando a transparência. No entanto, os militares mais antigos, habituados durante décadas a receber críticas e opiniões em ambientes mais reservados, podem interpretar críticas públicas como desrespeito ou afronta, mesmo que transmitidas de boa-fé. Por isso, é fundamental respeitar essas sensibilidades e ajustar os canais de comunicação: garantir momentos privados para *feedback* entre escalões superiores e subordinados mais antigos, evitando expô-los publicamente a críticas que possam ser mal interpretadas. Paralelamente, deve fomentar-se também a existência de espaços abertos para partilha e diálogo entre líderes mais jovens e suas equipas, onde o *feedback* direto seja bem-vindo.
- b) Num contexto operacional cada vez mais marcado por constrangimentos como a escassez de pessoal, o planeamento dinâmico e as frequentes substituições

temporárias (ST) de militares, torna-se crucial reforçar a comunicação da missão e dos objetivos. As gerações mais jovens, em particular, demonstram maior necessidade de compreender o "porquê" das decisões e das tarefas atribuídas. Esta necessidade não reflete apenas uma questão de estilo comunicacional, mas uma exigência real para manter a motivação, a confiança na liderança e a coesão da equipa. Assim, a definição clara de objetivos e a explicação do propósito operacional devem ser encaradas como ferramentas essenciais de liderança, especialmente em ambientes onde a mudança é constante e a clareza nem sempre é garantida;

- c) Sempre que o contexto permitir deve-se substituir a comunicação unidirecional (“falar para”) por uma comunicação relacional (“falar com”). É fundamental promover uma mudança no paradigma comunicacional da liderança militar, incentivando uma postura de escuta ativa, respeito mútuo e diálogo genuíno com os subordinados;
- d) Os líderes devem desenvolver competências de liderança situacional, ajustando a sua abordagem consoante o nível de maturidade e motivação da equipa. Face à escassez de recursos humanos, identificada por vários entrevistados, torna-se essencial que o líder seja capaz de se adaptar a contextos de crise nas equipas. Esta carência de efetivos leva, por exemplo, a que militares mais antigos tenham de desempenhar tarefas tradicionalmente atribuídas aos mais novos, o que contribui para a diminuição da motivação coletiva. Embora os líderes mais recentes já tenham iniciado a sua carreira num contexto marcado pela falta de recursos humanos, as gerações anteriores, habituadas a ver os mais antigos em funções de supervisão, veem-se agora obrigadas a manter-se operacionalmente ativas, mesmo em fases mais avançadas da carreira. Assim, o líder deve desenvolver competências que lhe permitam compreender e gerir estas dinâmicas geracionais, promovendo a adaptação e a coesão da equipa. Recomenda-se a integração, nos cursos da Escola Naval, de casos práticos de gestão de equipas intergeracionais em contextos de sobrecarga;
- e) Desmistificar preconceitos geracionais: evitar generalizações sobre gerações, focando-se mais nas características individuais e no desenvolvimento de relações baseadas no respeito e profissionalismo. É fundamental superar estereótipos

simplistas e a mentalidade do “antigamente é que era”, que desvaloriza as contribuições das gerações mais novas ou idealiza excessivamente as experiências passadas. As gerações são, de facto, diferentes, cada uma com os seus valores, formas de trabalhar e expectativas, e essas diferenças devem ser reconhecidas e valorizadas. O foco deve estar nas características individuais, no contexto atual (tanto da sociedade como militar) e na construção de relações baseadas no respeito mútuo e profissionalismo. Promover esta cultura contribui para eliminar preconceitos que minam a coesão e facilita um ambiente em que todas as gerações colaboram de forma harmoniosa e eficaz;

- f) Preparar futuros líderes para liderar pessoas com mais idade. Torna-se essencial desenvolver nos futuros oficiais a capacidade de liderar equipas compostas por elementos mais experientes e com maior experiência profissional. Para tal, recomenda-se a implementação de formação específica ao longo do percurso académico na Escola Naval, nomeadamente através da criação de atividades ou módulos práticos em que os alunos tenham de liderar militares com maior antiguidade e conhecimento operacional. Uma referência relevante neste domínio é o projeto da Academia Militar da Bulgária, que integrou no seu plano curricular um módulo onde os cadetes organizam e lecionam aulas de Educação Física para formandos do curso de Sargentos. Esta iniciativa permitiu aos cadetes enfrentar, em ambiente controlado, os desafios de comandar militares mais velhos, trabalhando competências como a autoridade, a comunicação intergeracional, o respeito mútuo e a humildade para escutar opiniões mais experientes. A adaptação de um projeto semelhante à realidade da MP poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento de líderes mais conscientes dos desafios intergeracionais, dotando-os de ferramentas práticas para gerir equipas intergeracionais;
- g) Reformular o curso de liderança final do curso de Oficiais, promovendo a sua realização conjunta com sargentos em formação. Antes de ingressarem nas unidades navais, os alunos da EN frequentam um curso de liderança na Escola de Fuzileiros (EF). Propõe-se que este curso seja reformulado para integrar também sargentos em formação, criando um ambiente de formação conjunta e colaborativa. Esta iniciativa permitiria simular, em ambiente formativo, as dinâmicas que se vivem nas unidades, promovendo desde cedo: o diálogo entre

hierarquias, o desenvolvimento de competências de liderança intergeracional, a compreensão mútua de diferentes vivências, e a redução de preconceitos sobre capacidades, atitudes e posturas profissionais. Além disso, esta formação conjunta poderia incluir Tarefas Práticas de Liderança (TPL), em que os Aspirantes-a-Oficial (ASPOF)/Guarda-Marinhas (GMAR) lideram equipas com sargentos. Com base nos dados recolhidos, muitos militares relataram dificuldade em exercer liderança sobre elementos com maior antiguidade e experiência, este tipo de formação pode ser essencial para desenvolver capacidades de liderança intergeracional.

Estas recomendações reforçam a ideia de que uma liderança intergeracional eficaz não se limita à aplicação de modelos padronizados, mas exige sensibilidade, adaptação e uma leitura contextual apurada das equipas e das circunstâncias. Numa organização como a MP não é apenas a missão e a hierarquia que moldam o exercício da liderança, mas também a evolução da sociedade. Assim, reconhecer as diferenças geracionais e os desafios que delas decorrem constitui um passo essencial para promover mudanças significativas e sustentadas na forma como se exerce a liderança.

5.2. Limitações do estudo

Apesar da relevância dos dados recolhidos e das conclusões obtidas, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Os resultados não podem ser generalizados a toda a população da Marinha Portuguesa, uma vez que o estudo se baseou numa amostra limitada, embora este tenha procurado abranger diferentes gerações, postos e experiências de liderança, o número limitado de entrevistas (cinco por geração) não permitem generalizações absolutas. As conclusões devem ser interpretadas como indicativas de tendências e perceções relevantes, mas não como retratos estatisticamente representativos. O contexto institucional específico, o estudo foca-se exclusivamente na realidade da Marinha Portuguesa, o que limita a sua aplicabilidade a outras forças armadas ou organizações com culturas institucionais distintas. As dinâmicas de liderança e as influências geracionais podem assumir contornos diferentes noutros contextos militares ou civis.

5.3. Sugestões para estudos futuros

Por fim, para investigações futuras, propõe-se o desenvolvimento de um projeto inspirado no projeto-piloto da Academia Militar da Bulgária, orientado para a formação dos Cadetes do Exército búlgaro. Este projeto poderá consistir na elaboração e implementação de um programa formativo direcionado aos alunos da Escola Naval, com o objetivo de fomentar características relacionadas com a liderança intergeracional.

Considerando os resultados da investigação e dadas as diferenças existentes entre os 3 ramos das FFAA recomenda-se a realização de pesquisas incorporando outros ramos para possibilitar uma análise comparativa e generalização dos resultados. Além disso, recomenda-se a realização de um estudo semelhante a este, mas focado na perspectiva das praças e sargentos, de modo a captar as suas experiências e percepções sobre a liderança intergeracional, visto que estas diferem significativamente das dos oficiais.

Outro estudo futuro poderá investigar a implementação de um programa formal de mentoria destinado a apoiar a integração dos militares mais jovens nos navios e ambientes operacionais. Muitas vezes, estes militares enfrentam desafios práticos e culturais, podendo sentir-se desorientados ou subaproveitados, o que pode comprometer a sua motivação e desenvolvimento profissional. A investigação teria como foco analisar o impacto de uma mentoria estruturada, na qual militares mais experientes assumem o papel de mentores, oferecendo suporte técnico, emocional e organizacional, promovendo uma adaptação mais rápida e eficiente.

Bibliografia

- Afzal, F., & Tumpa, R. J. (2024a). Exploring Leadership Styles to Foster Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(3), 971. <https://doi.org/10.3390/su16030971>
- Afzal, F., & Tumpa, R. J. (2024b). Exploring Leadership Styles to Foster Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/su16030971>
- Allen, B. (2016, fevereiro 13). Be-Know-Do, The Army's Leadership Model | by BG Allen | Medium. Be-Know-Do, The Army's Leadership Model. <https://bgallen.medium.com/be-know-do-the-army-s-leadership-model-599ecb204f0a>
- Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9–26. <https://doi.org/10.1108/17538371211192874>
- Ault, T. (2024, outubro 18). Expert Tips on the Preferred Leadership Style for Each Generation—ERC. <https://yourerc.com/blog/expert-tips-on-the-preferred-leadership-style-for-each-generation/>
- Bateh, D. (2018). Leadership from Millennials to Generation Z Transformed. *Journal of Advanced Management Science*, 6(4), 11–14. <https://doi.org/10.18178/joams.7.1.11-14>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, Faiz. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), p192. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>

- Brasil, I., & Galvão, A. (2016). Tensões vivenciadas por professores de escolas primárias no período da iniciação profissional. *Interacções*, vol. 11 n.o 38 (2015): NÚMERO ESPECIALA natureza multifacetada das tensões na escola. <https://doi.org/10.25755/INT.8492>
- Bumbuc, Ş., & Paşca, M. D. (2017). The Myth of Teamwork in The Military. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 23(2), 256–260. <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0123>
- Chalakova, T. (2023). Innovation of Training of Young Military Leaders from Generation Z in Republic of Bulgaria. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 29(2), 158–162. <https://doi.org/10.2478/kbo-2023-0051>
- Chawalla, G. (2015). HR strategies for managing the multigenerational workforce: A Conceptual Study. Em *Advances in Management and Technology: Mapping Strengths With Opportunities* (pp. 197–203). McGraw Hill Education. https://www.researchgate.net/publication/282995417_HR_Strategies_for_Managing_the_Multigenerational_Workforce_A_Conceptual_Study
- Colaço, V., Germano, I., Lobo Miranda, L., Barros, J. P., & Organizadores. (2019). *Juventudes em movimento: Experiências, redes e afetos*. Expressão Gráfica.
- Collins, M. H., Hair, Jr., J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 21–41. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20006>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico en Educación Médica. 2(7), 162–167.

- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Sociedade e Estado*, 25(2), 185–204. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200003>
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>, 17(1), 331–372. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2020.0340>
- Fontanella, B. J. B., & Magdaleno Júnior, R. (2012). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: Contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, 17(1), 63–71. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000100008>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018, novembro 12). Generation Z characteristics and its implications for companies | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gutterman, A. (2023). Leadership Styles. 1–33. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4560197>
- Haeger, D. L., & Lingham, T. (2013). Intergenerational Collisions and Leadership in the 21st Century. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 286–303. <https://doi.org/10.1080/15350770.2013.810525>
- Hidayat, D., Tjandra, E. U., & Herawati, N. (2023). Gen Z Digital Leadership Through Social Media. *Widyakala Journal : Journal Of Pembangunan Jaya University*, 10(2), 62. <https://doi.org/10.36262/widyakala.v10i2.779>
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179–186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>

- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–54.
<https://doi.org/10.1177/0256090919900205>
- Kleinberger, A. (2015, janeiro 28). 6 Traits of Exceptional Military Leaders That Apply in the Business World | Entrepreneur. 6 Traits of Exceptional Military Leaders That Apply in the Business World. <https://www.entrepreneur.com/leadership/6-traits-of-exceptional-military-leaders-that-apply-in-the/242228>
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(9), 3321–3338. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i9.11009>
- Mallick, P. (2020, setembro). Military leadership - The changing paradigm. https://www.researchgate.net/publication/344325989_Military_Leadership-The_Changing_Paradigm
- Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. Em *Essays on the Sociology of Knowledge* (Kecskemeti, Paul, pp. 163–195). Routledge & Kegan Paul.
- Manso, I. F. (2020). Representações Emocionais do Fado—UM Estudo Intergeracional [Tese de Mestrado, Universidade Europeia].
<http://hdl.handle.net/10400.26/33028>
- Marcon, F. (2016). Geração e juventude na era digital. *Política & Sociedade*, 15(32), 332.
<https://doi.org/10.5007/2175-7984.2016v15n32p332>
- Martins, N. (2023, maio 30). Como as características das gerações influenciam o local de trabalho—Expresso [Site]. Como as características das gerações influenciam o local de trabalho. <https://expresso.pt/sociedade/comportamento/2023-05-30->

Como-as-caracteristicas-das-geracoes-influenciam-o-local-de-trabalho-
72b343b2

McKeown, L. (2016). Para liderar não basta mandar (1a). Clube do Autor.

Megan Paul. (2020, maio 20). Umbrella Summary—Perceived Organizational Support.
<https://www.qic-wd.org/umbrella/perceived-organizational-support>

Miller, D. P. (2003). Organisational values and generational values: A cross cultural study.

Moorthy, R. (2014). An Empirical Study of Leadership Theory Preferences among Gen Y in Malaysia. Review of Integrative Business & Economics Research, 3(2), 398–421. <https://www.sibresearch.org/>

Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. Journal of Fundamental and Applied Sciences, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>

Muczyk, J. P. (2020). The Secret of Successful Leadership—The Critical Match Between the Characteristics of Leaders, the Attributes of Subordinates, and the Circumstances of the Situation. Journal of Comparative International Management, 23(1), 27–34. <https://doi.org/10.7202/1071507ar>

Murilo, M. (2024, outubro 31). Intergeracionalidade: Transformando Diversidade Geracional em Vantagem Competitiva—HSM Management. https://revistahsm.com.br/intergeracionalidade-transformando-diversidade-geracional-em-vantagem-competitiva/?utm_source=chatgpt.com

Oliveira, S. (2017). Gerações, Encontros, Desencontros e Novas Perspectivas. Integrare Editora.

- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2022.134600>
- PORDATA. (2025). Taxa bruta de natalidade (‰) | PORDATA. Quantos bebés nascem por cada 1.000 habitantes em Portugal? <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/nascimentos-e-fecundidade/taxa-bruta-de-natalidade-0>
- Quehl, G. (2013). The Social and Cultural Characteristics of Generational Age Groups.
- Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J.-A. (2024). Intergenerational Leadership: A Leadership Style Proposal for Managing Diversity and New Technologies. *Systems*, 12(2), 50. <https://doi.org/10.3390/systems12020050>
- Raso, M. A. (2023). Projeto de Vida para a Geração Z. (1a). Clube de Autores.
- Roberts, C. R. (2018). Twelve Principles of Modern Military Leadership. *NCO Journal*, 8.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2). <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>
- Sinek, S. (2019). Os líderes comem por último (1a). Lua de Papel.
- Stefernfels, B., Pachod, D., Strovink, K., & Howard, eWyman. (2024, outubro 22). The new rules of leadership for the 21st century | McKinsey. The Art of 21st-Century Leadership: From Succession Planning to Building a Leadership Factory. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our->

insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-
building-a-leadership-factory

Strauss, W., & Howe, N. G. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069* (1. ed). Morrow.

Tidhar, L. (2022). Leadership In An Intergenerational Gap – A Study Of Managers' Views Of Management And Leadership Of Generation Z Employees. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 26, 328–337.
<https://doi.org/10.47743/jopafl-2022-26-28>

Tomás, C. A., Trevisan, G., Carvalho, M. J. L. D., & Fernandes, N. (2021). Conceitos-chave em Sociologia da Infância. *Perspetivas Globais / Key concepts on Sociology of Childhood. Global Perspectives* (1.a ed.). UMinho Editora.
<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.36>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Visão | Portugal, 24 de abril: Como era o País nas vésperas da revolução. (2023, abril 28).
<https://visao.pt/visaohistoria/2023-04-28-portugal-24-de-abril-como-era-o-pais-nas-vesperas-da-revolucao/>

W Woloriradendi, C., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review. *Quality - Access to Success*, 22(184). <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>

Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 37–52.

Wong, L. (com SSI). (2002). Stifling innovation: Developing tomorrow's leaders today. Strategic Studies Institute.

Woods, P. (2019, janeiro). Democratic Leadership. https://herts-repo-prod.herts.cdl.cosector.com/id/eprint/14100/1/Democratic_Leadership_revised_final_Jan2019.pdf

Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50. <https://doi.org/10.1108/01437730510575570>

Apêndices

Apêndice A - Guião da Entrevista

Com o passar dos anos, torna-se evidente que as diferentes gerações apresentam características distintas, o que influencia diretamente a forma de liderar. A liderança de um oficial experiente, nascido nas décadas de 1960-1970 (Geração X), não é igual à de um jovem oficial nascido nos anos 1990 (Geração Y/Z).

Independentemente do estilo adotado, a liderança é um fator essencial para o correto exercício do comando nas Forças Armadas. O objetivo deste artigo é analisar e explorar os desafios de liderança resultantes da mudança geracional. A coexistência de diferentes gerações — *Baby Boomers*, Geração X, Millennials e Geração Z — gera dinâmicas intergeracionais que influenciam a eficácia e o desempenho das equipas.

Todas as informações recolhidas destinam-se exclusivamente a fins académicos, no âmbito deste estudo de investigação.

Objetivos da Investigação:

1. Compreender como as diferenças nos valores, perceções e expectativas influenciam as práticas de liderança, bem como a comunicação e a motivação.
2. Explorar as experiências e perceções de liderança, as expectativas de carreira e os desafios enfrentados no contexto militar;
3. Identificar perceções de diferentes gerações, e avaliar o impacto das diferenças geracionais e desenvolvendo recomendações para melhorar a formação de liderança.

Métodos:

1. Ao mesmo tempo, uma abordagem de investigação quantitativa que consiste em questionários para um grupo mais alargado de militares permitirá alguma quantificação.
2. Os questionários incluirão pontuações para medir variáveis relacionadas com a satisfação no trabalho, a coesão da equipa e as perceções de eficácia da liderança.
3. Os resultados desta investigação incluem uma análise detalhada e sistémica dos desafios trazidos pela liderança intergeracional.

QUESTÕES:

1. Prefere comunicar presencialmente ou por mensagens (como WhatsApp ou e-mail)? Porquê?
2. Qual considera ser o meio mais eficaz para transmitir ordens ou informações importantes?
3. Quais são as 3 valências que preza mais num líder?
4. Prefere ser um líder que dê instruções claras ou que permita maior autonomia?
5. Diga 3 aspetos que o/a fariam sentir-se mais satisfeito/a no ambiente a bordo/de trabalho e porquê?
6. Como lida com críticas construtivas vindas de subordinados?
7. Quando ocorre um problema procura uma solução imediata ou tenta perceber como pode resolver o assunto de forma ponderada?
8. Prefere resolver conflitos diretamente com a pessoa envolvida ou com a ajuda de um superior?
9. Qual é a melhor forma de resolver um mal-entendido na equipa?
10. Prefere trabalhar em equipas compostas por pessoas da mesma faixa etária ou de diferentes gerações? Porquê?
11. Como reage a opiniões diferentes das suas no ambiente de trabalho?
12. Que aspetos considera mais importantes para criar uma equipa coesa?
13. Acha importante manter as tradições da Marinha ou acredita que estas devem ser adaptadas às novas gerações?
14. Como avalia o equilíbrio entre disciplina e flexibilidade na Marinha?
15. Considera que a cultura organizacional apoia suficientemente o desenvolvimento pessoal e profissional?
16. Como imagina que a liderança militar será no futuro?
17. Acredita na inovação ou prefere reger-se por regras pré-estabelecidas há vários anos?
18. Acredita que as gerações futuras estejam prontas para liderar?
19. O que acha que deveria mudar na gestão de equipas para melhorar a integração das gerações?
20. Que competências acredita que os futuros líderes devem desenvolver para enfrentar os desafios intergeracionais?

Apêndice B – Livro de Códigos

Livro de Códigos

1. Comunicação

Esta categoria abrange as percepções e preferências comunicacionais dos entrevistados, com foco nos canais, estilos e dinâmicas de comunicação entre líderes e subordinados no contexto militar. As respostas refletem como diferentes gerações valorizam formas distintas de interação, desde o *feedback* formal ao uso preferencial de meios digitais ou presenciais. Esta categoria é especialmente relevante para compreender os desafios e oportunidades na gestão intergeracional da comunicação nas Forças Armadas

Tabela 13

Livro de Códigos - Comunicação

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
1.1	Valoriza o <i>feedback</i>	Expressa a importância atribuída ao <i>feedback</i> , especialmente quando este é construtivo, direto e frequente.	<i>“Eu prefiro sempre presencialmente, também para receber o feedback imediato de quem eu estou a liderar.”</i>
1.2	Misto	Refere-se a uma preferência equilibrada entre comunicação digital e presencial, dependendo do contexto.	<i>“Depende do contexto. E prefiro pessoalmente. Mas, no entanto, hoje em dia, creio que há coisas que têm de ficar por escrito.”</i>
1.3	Preferência Digital	Mostra preferência por meios digitais (e.g., <i>email</i> , mensagens, plataformas online) para comunicar.	<i>“Eu gosto de utilizar o e-mail. Acho que o WhatsApp, nos dois sítios onde estive até agora, não é favorável em 100% dos casos. Gosto bastante de usar o e-mail e</i>

			<i>isto prende-se à facilidade de manter um registro e um controle”</i>
1.4	Preferência Presencial	Revela uma valorização do contacto presencial como forma mais eficaz de transmitir mensagens ou ordens.	<i>“Dou mais relevância a uma comunicação presencial”</i>

2. Valências do Líder

Este código agrupa os excertos das entrevistas que dizem respeito às qualidades e competências mais valorizadas num líder, conforme a percepção dos entrevistados de diferentes gerações. Trata-se de características consideradas desejáveis ou essenciais para o exercício eficaz da liderança no contexto militar, refletindo as expectativas dos militares em relação aos seus superiores hierárquicos. As respostas sugerem tendências geracionais distintas sobre o que constitui uma liderança eficaz, revelando prioridades como integridade, empatia, exemplaridade e visão estratégica.

Tabela 14

Livro de Códigos - Valências do Líder

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
2.1	Caráter e Valores Éticos	Inclui referências aos seguintes valores: Transparência, Sentido de Dever, Integridade, Honestidade, Verdade, justiça, Coerência.	<i>“Coerência, justiça e verdade”</i>
2.2	Comunicação e Relação com a Equipa	Inclui referências a Saber Comunicar, Conhecer os subordinados, Empatia, Humanidade, Dar confiança aos subordinados, Inteligência Emocional.	<i>“Saber comunicar de uma forma saudável.”</i>
2.3	Liderança pela Ação e pelo Exemplo	Inclui referências a Ser Exemplo, Presença no Terreno, Assertividade.	<i>“E o terceiro ponto é que tem que ser exemplo”</i>

2.4	Capacidades Estratégicas e Adaptativas	Inclui referências a Capacidade de tomar decisões, Capacidade de Adaptação e Resiliência.	<i>“adaptar-se às circunstâncias, adaptar-se aos ambientes, adaptar às circunstâncias envolventes da instituição, como a falta de pessoal, por exemplo.”</i>
------------	--	---	--

3. Tipos de Liderança

Esta categoria abrange os estilos de liderança que os entrevistados evidenciam adotar ou preferem exercer no contexto profissional. As diferentes gerações podem expressar variadas abordagens quanto ao grau de autonomia concedido às suas equipas, à clareza das instruções que consideram essenciais transmitir, bem como à procura de um equilíbrio entre direção e liberdade de ação. Estas preferências poderão refletir concepções distintas sobre autoridade, motivação e eficácia na liderança.

Tabela 15

Livro de Códigos - Tipos de Liderança

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
3.1	Dar autonomia	Atribui importância a conceder liberdade à equipa para tomar decisões na execução tarefas de forma independente.	-
3.2	Dar instruções claras	Valoriza a comunicação direta e objetiva de ordens e expectativas.	-
3.3	Equilíbrio entre dar direção e autonomia	Procura conjugar orientação estratégica com liberdade para a equipa agir de forma autónoma.	<i>“Eu, como líder, daria instruções claras e diretas, mas estaria aberta a receber uma sugestão.”</i>

4. Liderança Futura

Esta categoria reúne excertos das entrevistas que abordam as perspectivas dos entrevistados sobre o futuro da liderança na Marinha. As respostas revelam visões distintas sobre as exigências das próximas gerações, a adaptação à tecnologia, a estrutura hierárquica e a continuidade (ou não) de práticas tradicionais. As opiniões refletem tanto expectativas de mudança como a defesa da manutenção de certos princípios enraizados.

Tabela 16

Livro de Códigos - Liderança Futura

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
4.1	Importância de explicar o porquê	Valoriza-se que os líderes expliquem o propósito e a lógica por trás das ordens, especialmente com as novas gerações.	<i>“Porque acho que cada vez as pessoas que chegam, cada vez têm menos abertura para receber e aceitar. Sem perguntar porquê”</i>
4.2	Hierarquia Horizontal	Visão de que as futuras lideranças terão estruturas menos rígidas e mais participativas.	<i>“sem perder a parte da disciplina e da hierarquia, começa a ser uma liderança mais horizontal”</i>
4.3	Visão ambígua	Expressa incerteza quanto ao que esperar do futuro da liderança, sem opinião clara ou com sentimentos contraditórios.	-
4.4	Liderança direcionada às novas tecnologias	Perspetiva de que o líder do futuro terá de dominar e integrar o uso da tecnologia nos processos de comando.	<i>“fundamentar também mais na questão da tecnologia”</i>
4.5	Liderança direcionada às pessoas	Enfatiza a dimensão humana da liderança, destacando empatia, comunicação e	<i>“Mas há uma coisa que a inteligência artificial não vai conseguir substituir, que é as relações humanas”</i>

		motivação como pilares futuros	
4.6	Reconhece que irá ser diferente	Admite que a liderança do futuro não irá seguir os mesmos moldes do passado.	-
4.7	Continuidade Tradicional	Acredita-se que, apesar das mudanças, os princípios tradicionais de comando e hierarquia devem ser preservados.	<i>“Estou a acreditar que não será assim tão distinta.”</i>

5. Bem-Estar a bordo/ no ambiente de trabalho

Esta categoria engloba excertos das entrevistas que abordam perceções, sugestões e sentimentos dos entrevistados sobre o bem-estar no local de trabalho, especialmente no contexto naval. Os dados revelam fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais motivador, saudável e eficiente, desde aspetos materiais e organizacionais até elementos relacionais e de liderança.

Tabela 17

Livro de Códigos - Bem Estar a bordo / Ambiente de trabalho

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
5.1	Sentir a liderança próxima	A importância da liderança acessível e presente no dia a dia dos militares.	<i>“Sentir a chefia próxima, mas que permitisse exercer a minha liderança”</i>
5.2	Não alterava nada	Declarações que indicam satisfação total com o ambiente atual.	<i>“Não, não tenho nenhum aspeto que o fizesse mais satisfeito. Gosto das coisas como são.”</i>
5.3	Mais recursos	Necessidade de maior investimento em meios humanos ou materiais.	<i>“Ter mais recursos materiais e financeiros para desempenhar a minha missão”</i>

			“
5.4	Sentido de pertença	Sugerem ligação emocional à instituição e à unidade.	<i>“que possibilite um ambiente de trabalho inclusivo onde todos sintam que colaboram para o esforço/objetivo comum, ou seja, o cumprimento da missão”</i>
5.5	Dedicação	Enfatiza o empenho e envolvimento dos militares com o serviço.	<i>“Dedicação. camaradagem, mas também alegria e boa disposição.”</i>
5.6	Bom ambiente	Descrições de um clima relacional positivo entre camaradas e superiores.	<i>“ter um bom ambiente de trabalho”</i>
5.7	Atribuir responsabilidades a postos menos antigos	Sugerem maior responsabilização de militares mais jovens ou menos graduados.	<i>“e eu já tive felicidade de estar nesses ambientes, é quando o pessoal percebe qual é a sua função, percebe o que é que representa na engrenagem geral, e se dedica a essa função com boa vontade e até com alegria.”</i>
5.8	Missões mais motivadoras	Valor atribuído a tarefas desafiantes, com impacto claro e reconhecimento	<i>“Acho que o tipo de missões que fazemos também consegue motivar mais a pessoa ou não”</i>
5.9	Cumprimento de Planeamento	A importância de cumprir horários e planos definidos como sinal de organização e respeito.	<i>“A existência de um planeamento”</i>
5.10	Apostar na motivação dos militares	Reconhecimento da necessidade de ações específicas para manter o moral elevado.	<i>“acho que quando vais motivado e depois ainda te ensinam a fazer aquilo que vais fazer, vais-te sair muito melhor e isso é mais motivante para quem trabalha contigo e para ti próprio”</i>

5.11	Apostar na formação dos militares	Sugestões sobre o reforço de formação técnica, humana ou operacional.	<i>“Para que tal seja possível é necessário apostar em formação contínua”</i>
5.12	Melhores condições a bordo	Aspetos ligados ao conforto físico e às condições logísticas a bordo.	<i>“é o estado da plataforma”</i>
5.13	Comunicação	A relevância da troca clara, transparente e eficaz de informação no local de trabalho.	<i>“haver uma comunicação eficaz”</i>

6. Coesão de Equipas

Esta categoria agrega excertos das entrevistas que evidenciam fatores identificados como promotores da coesão entre os membros das equipas. Os conteúdos refletem desde aspetos organizacionais, como definição de objetivos, até dimensões relacionais e emocionais, como confiança, reconhecimento e pertença.

Tabela 18

Livro de Códigos - Coesão de Equipas

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
6.1	Existência de objetivos claros	Importância da definição e comunicação clara dos objetivos da equipa.	<i>“Ter objetivos claros”</i>
6.2	Competência técnica	Valor atribuído à preparação técnica dos membros como base para a confiança e coesão.	<i>“a consciência e a competência técnica.”</i>
6.3	Treino das equipas	Relevância da prática conjunta e da preparação coordenada para o desempenho em equipa.	<i>“e ter treino, ter estaleca, funcionarem juntos muitas vezes.”</i>

6.4	Importância de Teambuilding	Reconhecimento do impacto positivo de atividades de fortalecimento de laços interpessoais.	<i>“E depois é estarmos um pouco também fora do contexto de trabalho”</i>
6.5	Reconhecer o esforço de cada elemento	Valorização do contributo individual como forma de reforçar a unidade do grupo.	<i>“Depois, reconhecer o esforço de cada um deles.”</i>
6.6	Ser um líder presente	Papel da liderança de proximidade na promoção da coesão entre os elementos.	<i>“temos de ser líderes presentes.”</i>
6.7	Boa comunicação	Comunicação clara e constante como facilitador da colaboração e alinhamento.	<i>“Haver mais comunicação.!”</i>
6.8	Sentido de Pertença	Ligação emocional à equipa e ao propósito comum.	<i>“que possibilite um ambiente de trabalho inclusivo onde todos sintam que colaboram para o esforço/objetivo comum, ou seja, o cumprimento da missão”</i>
6.9	Colaboração	Espírito de entreatajuda e trabalho conjunto no cumprimento das missões.	-
6.10	Bom ambiente	Clima de respeito, empatia e convivência harmoniosa entre os membros da equipa.	<i>“Um bom ambiente”</i>
6.11	Confiança	Relações baseadas na confiança mútua como fator essencial para a eficácia da equipa.	<i>“haver um ambiente de confiança”</i>

7. Críticas e Opiniões Diferentes

Esta categoria agrupa excertos das entrevistas que refletem percepções sobre a forma como as críticas e opiniões divergentes são recebidas e geridas no contexto militar, tanto por parte das lideranças como entre pares. Os testemunhos variam entre rejeição, aceitação condicional e abertura ao diálogo.

Tabela 19

Livro de Códigos Críticas/Opiniões diferentes

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
7.1	Não lida bem com críticas/opiniões diferentes	Indica resistência ou dificuldade por parte de líderes ou membros da equipa em aceitar visões contrárias.	<i>“Pronto, pessoalmente para mim muito difícil”</i>
7.2	Lida bem com críticas/opiniões diferentes	Evidencia abertura para escutar críticas e pontos de vista divergentes.	<i>“É claro, aceito. E se não forem construtivas, se a chave tem razão, também aceito”</i>
7.3	Lida bem, mas tem de ser dadas de boa-fé em ambiente fechado	Revela abertura à crítica, desde que seja construtiva e comunicada em ambiente reservado.	<i>“Numa organização hierarquizada como a militar, a crítica não é aceitável, mesmo sendo construtiva. Porém, de forma educada, podemos (e devemos, principalmente se nos for pedida opinião ou considerarmos, com base em argumentos sólidos, absolutamente necessário) encetar diálogo privado com o comandante, diretor ou chefe expondo o que nos preocupa/consideramos mais adequado num determinado âmbito. Nesta situação, <u>é extremamente importante fazê-</u></i>

lo de forma educada e em ambiente privado, caso contrário pode ser entendido como insubordinação.”

8. Intergeracionalidade

Esta categoria reúne excertos das entrevistas que abordam as dinâmicas entre diferentes gerações no contexto militar, focando-se nas percepções sobre competências, valores, atitudes face à inovação e reconhecimento das diferenças geracionais.

Tabela 20

Livro de Códigos - Intergeracionalidade

Código	Intergeracionalidade	Definição	Exemplo
8.1	Valoriza as competências técnicas independentemente da sua geração	Mostra reconhecimento da importância das competências técnicas, sem discriminação geracional.	<i>“Eu trabalho com toda a gente. Não dou preferência nem a um nem ao outro. Eu não vou escolher pessoas só porque não são da minha faixa etária. Se eu reconhecer, acima de tudo, se eu reconhecer competências para as pessoas trabalharem comigo, não terei problema nenhum em trabalhar com pessoas de outras gerações bem diferentes.”</i>
8.2	Ciclo de gerações	Refere-se ao reconhecimento da existência de ciclos geracionais que influenciam comportamentos e valores.	<i>“E, acima de tudo, há uma repetição do ciclo, ou seja, há uma admissão”</i>
8.3	Gerações mais antigas valorizam as tradições	Indica a preferência das gerações mais velhas pela	<i>“Os mais velhos são mais tradicionalistas, mais experientes. Que são</i>

		manutenção de práticas e valores tradicionais.	<i>fundamentados os mais velhos para enquadrar os mais novos. E os mais novos também têm algo a acrescentar. aqui na organização”</i>
8.4	Jovens são mais abertos a novos métodos de trabalho	Sinaliza a predisposição dos militares mais jovens para aceitar e implementar inovações e novas abordagens.	<i>“Os mais novos têm outras valências que os mais velhos não têm. Nível de tecnologias, inovação. Portanto, têm um pensamento um bocadinho diferente.”</i>
8.5	Reconhecem diferenças positivas nas gerações	Evidencia uma valorização construtiva das diferenças geracionais como fonte de enriquecimento.	<i>“Eu gosto de trabalhar com diferentes gerações, somos diferentes, é muito bom”</i>
8.6	Não acreditam no potencial das novas gerações	Reflete uma visão negativa ou cética das gerações mais velhas relativamente ao valor dos mais jovens.	<i>“Não. Acredito que não.”</i>
8.7	Acreditam no potencial das novas gerações	Expressa confiança e expectativas positivas quanto às capacidades e futuro das gerações mais novas.	<i>“Acredito. Acredito. Acredito na humanidade.”</i>

9. Tradição

Esta categoria agrupa excertos das entrevistas que refletem as atitudes e percepções sobre a importância da manutenção das tradições na Marinha e a necessidade de inovação, especialmente na interação entre gerações.

Tabela 21

Livro de Códigos - Tradições

<i>Código</i>	<i>Rótulo</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplo</i>
9.1	Inovação	Refere-se à abertura para novas ideias, métodos e tecnologias dentro do ambiente militar.	<i>“Tem que ser adaptada às novas gerações. A diferença é demasiado grande para mantermos a mesma forma de estar.”</i>
9.2	Manter as tradições, mas adaptar às novas gerações	Expressa a necessidade de equilibrar o respeito pelas tradições com a adaptação às expectativas das gerações mais jovens.	<i>“Portanto, manter-se, mas adaptado às novas gerações. Adaptado a um bocado mais de empatia que as novas gerações têm.”</i>
9.3	Manter as tradições	Enfatiza a necessidade de preservar as tradições sem alterações significativas.	<i>“As tradições devem manter-se pois são inalienáveis e estão intrinsecamente ligadas à cultura organizacional, verdadeiro fator diferenciador da Marinha”</i>

10. Flexibilidade e Disciplina

Esta categoria reúne excertos das entrevistas que abordam a percepção dos militares sobre a relação entre disciplina e flexibilidade dentro da Marinha, contemplando diferenças geracionais e mudanças ao longo do tempo.

Tabela 22*Livro de Códigos - Flexibilidade e Disciplina*

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
10.1	Não existe flexibilidade na disciplina	Percepção de que a disciplina deve ser rígida, sem margem para adaptações ou flexibilidades.	<i>“Consistindo a disciplina no cumprimento pronto e rigoroso dos deveres militares decorrentes da lei, dos regulamentos militares e das ordens e instruções, ela não pode ser flexível.”</i>
10.2	A Marinha é mais flexível agora do que antigamente	Reconhecimento de que, atualmente, a disciplina permite maior adaptação em comparação com o passado.	<i>“Antigamente acho que éramos mais rígidos.”</i>
10.3	Valorização da Disciplina	Enfatiza a importância da disciplina como valor central e indispensável na organização.	<i>“A disciplina é uma coisa que eu acho que não pode ter muita flexibilidade.”</i>
10.4	É possível haver disciplina e flexibilidade	Expressa a ideia de que disciplina e flexibilidade podem coexistir de forma equilibrada.	<i>“Acho que disciplina e falta de flexibilidade não são a mesma coisa, nem sequer se aplicam e devem ser usadas como meio termo”</i>

11. Apoio Institucional

Esta categoria agrega excertos das entrevistas que abordam a percepção dos militares relativamente ao apoio fornecido pela instituição, incluindo a avaliação da sua existência, qualidade, evolução ao longo do tempo e limitações percebidas.

Tabela 23

Livro de Códigos - Apoio Institucional

Código	Rótulo	Definição	Exemplo
11.1	A Marinha apoia, os militares é que não aproveitam	Percepção de que o apoio institucional existe, mas que os militares não o valorizam ou utilizam corretamente.	<i>“Por vezes, nós, Militares da Marinha, não sabemos, não queremos procurar essas ferramentas na Marinha.”</i>
11.2	O apoio institucional tem vindo a piorar	Sentimento de que o nível de apoio institucional diminuiu ao longo do tempo.	<i>“Não, acho que tem vindo a piorar, há um sentido em que quando atribuímos responsabilidade a alguém e essa pessoa falha, claro que há sempre vários motivos, entre eles podemos ir desde a incompetência até à falta de apoio”</i>
11.3	Reconhece, mas tem muito a melhorar	Reconhecimento da existência do apoio, mas com crítica à sua insuficiência ou ineficácia.	<i>“Acho que apoia, mas acho que também está sempre a trabalhar para melhorar essa questão”</i>
11.4	Reconhece	Aceitação clara da existência e eficácia do apoio institucional.	<i>“Eu acho que sim, que existe essa preocupação”</i>
11.5	Não Reconhece	Negação da existência ou insuficiência do apoio institucional	<i>“Atualmente, não”</i>
11.6	Escasso devido a recursos	Percepção de que o apoio institucional é limitado pela falta de recursos materiais, humanos ou financeiros.	<i>“Não, mas eu não acho que isso seja uma responsabilidade da Marinha em si. Eu acho que isso é um problema mais abrangente. É um problema das Forças Armadas, é um problema que tem a ver com a forma como o militar é prestigiado ou é desprestigiado junto da sociedade civil</i>

Anexos

Anexo A – Declaração de Consentimento para tratamento de dados pessoais

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO PARA TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

(PROPONENTES / ENTREVISTADOS)

Eu, (Nome completo),
declaro, para efeitos previstos no Regulamento Geral de Proteção de Dados (UE)
2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (RGPD),
prestar, por este meio, o meu consentimento para o tratamento dos meus dados
pessoais contidos no âmbito da realização do/a
estudo/pesquisa/inquérito/entrevista *(riscar o que não interessa)*
.....,
durante o período de tempo estritamente necessário e especificamente no âmbito
e finalidade de tratamento para a qual são recolhidos.

Data: __/__/__

Assinatura

[converter no formato PDF, inserir a assinatura digital]

[se assinado manualmente deve ser acompanhado de cópia do documento de
identificação]