

# O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DAS GERAÇÕES X E *MILLENNIALS* E AS SUAS DIFERENÇAS NOS MUNICÍPIOS DE LISBOA, PORTO E PORTALEGRE

---

Cristiana Lourenço Cristal

Provas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica  
Março de 2025



ISEC LISBOA | INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica

Provas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DAS GERAÇÃO X E *MILLENNIALS*  
E AS SUAS DIFERENÇAS NOS MUNICÍPIOS DE LISBOA, PORTO E  
PORTALEGRE**

Autor: Cristiana Lourenço Cristal

Orientador: Professor Especialista Pedro Engrácia

Março de 2025

## **Agradecimentos**

Concluir esta dissertação representa o culminar de um percurso que jamais seria possível sem o contributo, apoio e presença de pessoas que, de forma direta ou indireta, me ajudaram a chegar até aqui. Por isso, este espaço é dedicado a todos aqueles que, de uma forma especial, marcaram esta etapa tão importante da minha vida. Em primeiro lugar, quero expressar a minha mais profunda gratidão ao Professor Especialista Pedro Engrácia, o meu orientador, pela orientação, paciência e incentivo ao longo deste processo, fundamentais para superar os desafios deste trabalho. Agradeço também a todos os professores que fizeram parte da minha caminhada e ao ISEC Lisboa, pela formação e ambiente favorável ao meu crescimento académico e pessoal. À minha família, que sempre foi o meu porto seguro, o meu amor e a minha força. À minha mãe, ao meu pai e à minha avó, que me deram o apoio incondicional, acreditaram em mim mesmo nos momentos em que eu duvidei, e me ensinaram a importância da persistência e do trabalho árduo. São o meu exemplo e a minha maior inspiração. Agradeço-vos por tudo o que sou e por tudo o que consegui alcançar. Aos meus amigos, aqueles que nunca me deixaram cair, que me motivaram nas noites longas e nos momentos mais desafiantes, e que celebraram comigo cada pequena vitória. Obrigada por serem a minha rede de apoio, hoje e sempre.

Por fim, quero dedicar este projeto a uma pessoa muito especial para mim: Cristina Patrício, minha Tina, que nunca me deixou sozinha. A que esteve ao meu lado em todos os momentos, que limpou as minhas lágrimas nos dias difíceis e me acompanhou com sorrisos nos dias felizes. Obrigada por seres a minha força, o meu apoio constante e a minha amiga incondicional. Começámos esta caminhada como colegas, mas hoje posso dizer, com todo o coração, que és uma das melhores pessoas da minha vida. Esta conquista também é tua, porque sem ti não teria sido possível! Obrigada por nunca me abandonares e por me mostrares que, com amizade e amor, tudo é possível.

"Que sejamos sempre ridiculamente felizes e amigas com pulseiras da amizade."



## **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo investigar e analisar os benefícios que as Gerações X e *Millennials* trazem para o ambiente de trabalho em três municípios portugueses: Lisboa, Porto e Portalegre, com particular enfoque na temática da liderança. Pretende-se compreender de que forma os valores, características e experiências que distinguem estas duas gerações contribuem para a eficácia da liderança nas autarquias em questão. Adicionalmente, a investigação explora como os estilos de liderança destas gerações podem influenciar positivamente a cultura organizacional, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos, motivadores e produtivos. Serão analisados os estilos de liderança adotados pelos profissionais de ambas as gerações, as suas estratégias de gestão e a interação entre as diferentes gerações no contexto laboral de cada município. A escolha das Gerações X e *Millennials* assenta nas diferenças marcantes entre os seus valores, vivências e perspetivas, moldados pelos contextos históricos em que cresceram. Este contraste torna-se particularmente relevante para compreender as dinâmicas de liderança e a forma como cada geração aborda os desafios organizacionais. Por sua vez, a seleção dos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre justifica-se pelas suas características distintas. Lisboa e Porto, pela sua dimensão e semelhanças tipográficas, representam contextos urbanos comparáveis, enquanto Portalegre, com um perfil marcadamente diferente, proporciona um cenário alternativo para análise. Esta diversidade geográfica e socioeconómica oferece um enquadramento abrangente para explorar como os contextos específicos de cada município influenciam as práticas de liderança e os desafios enfrentados por profissionais das duas gerações. A interligação entre liderança, gerações e os contextos municipais é central para este estudo, permitindo compreender de que modo os líderes de diferentes gerações podem contribuir para a eficácia organizacional em realidades diversas. Esta investigação oferece uma perspetiva abrangente sobre a relevância das gerações no exercício da liderança, contribuindo para um entendimento mais profundo das dinâmicas intergeracionais no contexto autárquico português.

## **Palavras-chave**

Liderança, Geração X, Geração *Millennials*, Autarquias Locais, Municípios.



## **Abstract**

The present study aims to investigate and analyze the benefits that Generation X and Millennials bring to the workplace in three Portuguese municipalities: Lisbon, Porto, and Portalegre, with a particular focus on leadership. The objective is to understand how the values, characteristics, and experiences that distinguish these two generations contribute to leadership effectiveness within the selected municipalities.

Additionally, the research explores how the leadership styles of these generations can positively influence organizational culture, fostering more collaborative, motivating, and productive work environments. The study will analyze the leadership styles adopted by professionals from both generations, their management strategies, and the interaction between different generations within the workplace context of each municipality.

The choice of Generation X and Millennials is based on the stark differences in their values, experiences, and perspectives, shaped by the historical contexts in which they grew up. This contrast is particularly relevant for understanding leadership dynamics and how each generation addresses organizational challenges.

In turn, the selection of Lisbon, Porto, and Portalegre as the focus of the study is justified by their distinct characteristics. Lisbon and Porto, due to their size and typographic similarities, represent comparable urban contexts, while Portalegre, with its markedly different profile, provides an alternative scenario for analysis. This geographical and socioeconomic diversity offers a comprehensive framework to explore how the specific contexts of each municipality influence leadership practices and the challenges faced by professionals from both generations.

The interconnection between leadership, generations, and municipal contexts is central to this study, as it allows for an understanding of how leaders from different generations can contribute to organizational effectiveness in diverse realities. This research provides a comprehensive perspective on the relevance of generations in the exercise of leadership, contributing to a deeper understanding of intergenerational dynamics within the Portuguese municipal context.

## **Keywords**

Leadership, Generation X, Millennials, Local Government, Municipalities.



## Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo .....	vi
1. Introdução .....	1
1.1. Objetivos.....	2
1.1.1. Objetivo Geral .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos .....	3
2. Enquadramento Teórico .....	4
2.1. Gerações .....	4
2.1.1. Geração X .....	5
2.1.2. Geração <i>Millennials</i> .....	8
2.1.3. Comparação entre as duas Gerações.....	11
2.2. Liderança.....	14
2.2.1. Estilos de Liderança .....	17
2.3. Gerações e Liderança.....	21
2.4. Administração Pública Portuguesa e Municípios .....	24
2.4.1. Lisboa.....	28
2.4.2. Porto .....	29
2.4.3. Portalegre .....	31
3. Metodologia da Investigação .....	32
3.1. Tipo de Estudo .....	34
3.1.1. Modelo de Análise.....	37
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	38
4.1. Caracterização da Amostra.....	38
4.2. Caracterização e Codificação das Variáveis.....	40
4.3. Validação dos Instrumentos de Medição .....	42

4.4. Análise Descritiva das Escalas Aplicadas .....	43
4.5. Análise de Dados .....	53
5. Discussão dos Resultados .....	67
6. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação .....	72
7. Bibliografia .....	74
8. Anexos .....	79
Anexo I – Questionário .....	79
Anexo II – E-mail .....	97
Anexo III – Análise Hipótese 1 .....	99
Anexo IV – Análise Hipótese 2 .....	100
Anexo V – Análise Hipótese 3 .....	103

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> A Administração Pública Portuguesa .....	26
<b>Figura 2</b> Modelo de Análise .....	37

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> Número de Trabalhadores Públicos nas Autarquias Locais Portuguesas .....	28
<b>Tabela 2</b> Número de População Residente em Lisboa.....	29
<b>Tabela 3</b> Número de População Residente no Porto .....	30
<b>Tabela 4</b> Número de População Residente em Portalegre .....	31
<b>Tabela 5</b> Hipóteses .....	33
<b>Tabela 6</b> Aplicabilidade do Instrumento .....	35
<b>Tabela 7</b> Alfa de Cronbach .....	43
<b>Tabela 8</b> Análise Descritiva da Liderança Transacional.....	44
<b>Tabela 9</b> Análise Descritiva da Liderança Laissez-Faire.....	46
<b>Tabela 10</b> Análise Descritiva da Liderança Transformacional.....	48
<b>Tabela 11</b> Análise Descritiva da Liderança Autocrática .....	50
<b>Tabela 12</b> Análise Descritiva da Liderança Democrática.....	52
<b>Tabela 13</b> Teste t .....	99
<b>Tabela 14</b> Teste t – Média e Desvio Padrão .....	99
<b>Tabela 15</b> Distribuição da Amostra .....	100
<b>Tabela 16</b> Coeficiente de Distribuição do Modelo .....	100
<b>Tabela 17</b> Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Transacional .....	100
<b>Tabela 18</b> Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Laissez-Faire.....	101
<b>Tabela 19</b> Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Laissez-Faire.....	101
<b>Tabela 20</b> Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Autocrática.....	102
<b>Tabela 21</b> Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Democrática .....	102
<b>Tabela 22</b> Comunalidades das variáveis da Liderança Transacional.....	103
<b>Tabela 23</b> Variância Total Explicada pelos Componentes Principais da Liderança Transacional.....	103
<b>Tabela 24</b> ANOVA da Liderança Transacional .....	104
<b>Tabela 25</b> Coeficientes da Regressão Linear da Liderança Laissez-Faire.....	104
<b>Tabela 26</b> Modelo de Regressão da Liderança Laissez-Faire .....	104
<b>Tabela 27</b> ANOVA da Liderança Laissez-Faire .....	105
<b>Tabela 28</b> Coeficientes da Regressão Linear da Liderança Transformacional .....	105
<b>Tabela 29</b> Modelo de Regressão da Liderança Transformacional .....	105
<b>Tabela 30</b> ANOVA da Liderança Transformacional .....	106

<b>Tabela 31</b> Coeficientes da Regressão Linear da Liderança Autocrática .....	106
<b>Tabela 32</b> Modelo de Regressão da Liderança Autocrática .....	106
<b>Tabela 33</b> ANOVA da Liderança Autocrática .....	107
<b>Tabela 34</b> Coeficientes da Regressão Linear da Liderança Democrática .....	107
<b>Tabela 35</b> Modelo de Regressão da Liderança Democrática .....	107
<b>Tabela 36</b> ANOVA da Liderança Democrática .....	108

## **Siglas e Abreviaturas**

ALP – Autarquias Locais Portuguesas

APP – Administração Pública Portuguesa

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

H – Hipótese

INE – Instituto Nacional de Estatística

ACP – Análise de Componentes Principais



## 1. Introdução

A constante evolução das relações intergeracionais no mercado de trabalho e o seu impacto no exercício da liderança emergem como temas de crucial importância no panorama académico e profissional. Este estudo encontra-se ancorado numa análise abrangente das dinâmicas de liderança e das especificidades geracionais, com foco nas características e diferenças existentes entre a Geração X e os *Millennials*. O objetivo central deste estudo é compreender de que forma estas duas gerações, que atualmente compõem uma parte significativa do mercado de trabalho (Melo et al., 2019), exercem a liderança nas Autarquias Locais Portuguesas (ALP), com destaque para os Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre.

A escolha deste tema justifica-se pela crescente relevância das dinâmicas intergeracionais no contexto laboral, particularmente no que diz respeito à liderança. Estas dinâmicas não só afetam o desempenho e a produtividade das organizações, como também influenciam a cultura organizacional e a interação entre os trabalhadores.

Posto isto, a questão central desta investigação é:

**Qual é o impacto dos estilos de liderança das Gerações X e *Millennials* e quais as suas diferenças nos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre?**

A seleção dos Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre para esta investigação sobre os estilos de liderança das Gerações X e *Millennials* baseia-se na sua diversidade geográfica, cultural e socioeconómica. Lisboa e Porto, enquanto as duas maiores cidades do país, representam polos urbanos significativos, cada uma com dinâmicas e desafios únicos. Estes centros urbanos destacam-se pela sua atividade económica, social e cultural, proporcionando uma ampla diversidade de organizações e setores. Em contrapartida, a inclusão de Portalegre, um município de menor dimensão e com um perfil mais regional, permite explorar como os estilos de liderança se manifestam em contextos urbanos de tamanhos distintos. Esta abordagem comparativa possibilita a análise de diferentes realidades, desde os desafios de crescimento e competitividade das grandes áreas metropolitanas até às especificidades de ambientes mais localizados e com estruturas económicas menos complexas.

Adicionalmente, a dimensão económica e estrutural dos municípios escolhidos constitui um fator determinante para este estudo. Lisboa e Porto, enquanto principais centros urbanos, apresentam estruturas económicas mais diversificadas e complexas, o que poderá influenciar a adoção de estilos de liderança específicos, ajustados às exigências do mercado. Estas cidades enfrentam desafios associados ao crescimento acelerado, à competitividade e à globalização. Por outro lado, Portalegre, com um perfil económico mais centrado em setores específicos e com estruturas organizacionais menos diversificadas, permite compreender como a liderança se adapta a contextos distintos, muitas vezes mais enraizados na realidade local e regional.

Por fim, o contexto geracional e demográfico também desempenha um papel crucial na escolha destes municípios. Lisboa e Porto apresentam uma distribuição etária mais ampla de profissionais, abrangendo múltiplas gerações em interação no mercado de trabalho. Em contrapartida, Portalegre, devido ao seu tamanho e características demográficas, poderá destacar nuances específicas nas dinâmicas geracionais. Esta diversidade torna-se relevante para compreender como os estilos de liderança das Gerações X e *Millennials* interagem e se adaptam a diferentes contextos geográficos e organizacionais.

Com esta investigação, pretende-se contribuir para um entendimento mais profundo das dinâmicas intergeracionais no contexto da liderança, destacando o impacto das variáveis geográficas, económicas e demográficas na forma como as Gerações X e *Millennials* exercem e experienciam a liderança nos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo prende-se com a análise do impacto dos estilos de liderança das Gerações X e *Millennials*, destacando as suas diferenças e investigando de que forma estes estilos são influenciados pelas características sociodemográficas nos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre. Pretende-se compreender como as

especificidades de cada geração moldam as suas abordagens de liderança e como estas abordagens se manifestam em diferentes contextos organizacionais, tendo em conta as dinâmicas próprias de grandes áreas urbanas (Lisboa e Porto) e de um município de menor dimensão e perfil regional (Portalegre).

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

Com o intuito de atingir o objetivo geral, foram identificados os seguintes Objetivos Específicos Quantitativos:

1 – Verificar a perceção dos trabalhadores sobre os estilos de liderança predominantes adotados pelas chefias da Geração X e da Geração *Millennials* nos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre.

2 – Investigar se existem diferenças significativas entre os municípios de Lisboa, Porto e Portalegre na perceção dos trabalhadores da Geração X e da Geração *Millennials* sobre os estilos de liderança adotados pelas chefias.

3 – Analisar de que forma as características sociodemográficas específicas dos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre influenciam as diferenças nos estilos de liderança adotados pelas chefias das Gerações X e *Millennials*.

Para alcançar os objetivos propostos, será adotada uma metodologia quantitativa, onde os mesmos serão testados mediante a análise estatística dos dados recolhidos através de inquérito por questionário, proporcionando *insights* valiosos sobre as dinâmicas de liderança e as perceções das diferentes gerações nos contextos municipais selecionados.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Gerações

O conceito de “geração” não é de definição simples, sendo amplamente debatido no campo das ciências sociais. Historicamente, a abordagem de Karl Mannheim é a mais amplamente aceite. O sociólogo define geração como um grupo de indivíduos que partilham experiências históricas comuns e, por consequência, desenvolvem formas semelhantes de interpretar e relatar esses eventos (Carvalho, 2017). Nesse sentido, as gerações tornam-se dimensões analíticas cruciais para compreender as dinâmicas das mudanças sociais, bem como os padrões de pensamento e comportamento característicos de uma época específica.

Mannheim (1993), argumenta que as gerações são produtos sociais moldados pela interação entre os acontecimentos históricos e as trajetórias individuais. Essas interações podem não apenas gerar transformações sociais, mas também ser uma continuidade ou reação às mudanças iniciadas por gerações anteriores. É importante notar que os períodos que delimitam cada geração não são rigidamente definidos, uma vez que diferentes autores utilizam abordagens e critérios variados para caracterizá-las. No entanto, estima-se que o tempo médio de duração de uma geração seja de aproximadamente 25 anos (Carvalho, 2017).

Outro ponto relevante é o papel da idade como fator influente nos comportamentos específicos de cada geração. À medida que os indivíduos envelhecem, as suas experiências e vivências dentro do contexto social e histórico em que estão inseridos tornam-se determinantes para moldar suas atitudes e formas de agir (Melo et al., 2019).

A sociedade contemporânea é composta por uma diversidade de gerações, cada uma com características e comportamentos específicos que refletem os contextos históricos e sociais em que foram moldadas. Entre elas, destacam-se os **Baby Boomers**, nascidos entre meados da década de 1940 e meados da década de 1960; a **Geração X**, nascida entre meados da década de 1960 e meados da década de 1980; e a **Geração Millennials**, também conhecida como Geração Y, nascida entre meados da década de 1980 e meados da década de 1990 (Severo et al., 2017). Mais recentemente, a **Geração Z** começou a

entrar no mercado de trabalho, especialmente através de estágios curriculares e profissionais, trazendo novas perspectivas para as organizações (Faria, 2016).

As diferenças geracionais influenciam significativamente o ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito às relações interpessoais e aos estilos de liderança. Nesse contexto, explorar como as características específicas das Gerações X e *Millennials* se refletem nos estilos de liderança nos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre é fundamental para compreender as dinâmicas organizacionais nessas autarquias.

Adicionalmente, considerar as particularidades específicas de cada município, como a sua cultura, estrutura económica e características sociais, enriquece a análise ao oferecer uma visão mais ampla sobre os fatores que podem influenciar não apenas a liderança, mas também a interação entre diferentes gerações. Essa abordagem permitirá identificar elementos que afetam diretamente o desempenho organizacional e ajudam a explicar as dinâmicas intergeracionais no contexto das autarquias locais.

### **2.1.1. Geração X**

No contexto do tema abordado no capítulo anterior, e considerando que a Geração X é uma das gerações escolhidas para análise, é essencial compreender a sua definição, características e relevância nos dias atuais.

A Geração X abrange indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, caracterizados por traços comportamentais como independência, resiliência e adaptabilidade, que se destacam em relação às gerações anteriores. Essas características resultam de experiências marcantes, como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim e a observação do compromisso incansável dos seus pais com o trabalho (Severo et al., 2017). Conhecida também como a “Geração da Crise”, distingue-se pelo seu tamanho reduzido, reflexo da diminuição do número de membros nas famílias (Oliveira, 2017).

Esta geração desenvolveu uma forte autossuficiência e um ceticismo particular, moldados pela vivência como “crianças-chave” (Hamacher, 2011). Este termo refere-se ao facto de muitos terem crescido em lares com taxas crescentes de divórcio e com ambos os pais empregados, o que resultou numa maior independência e

autossuficiência. Muitos foram criados em famílias monoparentais, desenvolvendo também uma tendência para separar as amizades pessoais das relações profissionais (Leal, 2021).

A Geração X cresceu num período de grandes mudanças no mundo corporativo, marcado pela perda de segurança no emprego e pela descrença de que a lealdade à empresa garantiria estabilidade (Melo et al., 2019). Essas mudanças foram acompanhadas por transformações sociais significativas, como a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, o que alterou as dinâmicas familiares, resultando na queda das taxas de natalidade e no aumento das responsabilidades profissionais (Severo et al., 2017).

Essas incertezas geraram uma falta de confiança, especialmente na capacidade de desempenho profissional, já que os ideais seguidos pelas gerações anteriores não eram mais compatíveis com o contexto social e económico em que esta geração vivia (Severo et al., 2017). Este cenário levou a Geração X a questionar as posições de autoridade, promovendo mudanças nas relações organizacionais, que se tornaram mais informais e dinâmicas (Ladeira et al., 2014).

Além disso, esta geração foi profundamente influenciada pelos meios de comunicação, especialmente pela televisão, o que contribuiu para um aumento do consumismo. Com isso, valorizavam o trabalho e a estabilidade financeira como meios para alcançar os seus desejos pessoais e materiais. Para atingir esses objetivos, investiram em adquirir conhecimento e competências que aumentassem as suas hipóteses de empregabilidade (Borges, 2016).

O desamparo sentido como resultado das suas vivências levou muitos membros da Geração X a adotar um comportamento mais individualista, embora ainda pautado por ideais que, por vezes, entravam em conflito (Cazaleiro, 2011). Esta geração foi também a primeira na história a destacar-se pela sua ampla preparação académica e experiência internacional. Essa característica marcou o início de uma mudança de mentalidade, que incluiu a procura por ambientes de trabalho mais informais e flexíveis, desafiando a autoridade hierárquica em favor de estruturas menos rígidas (Tridapalli et al., 2017).

No âmbito da liderança, os profissionais da Geração X são vistos como líderes comunitários, frequentemente envolvidos em movimentos estudantis e com a vida profissional como prioridade (Severo et al., 2017). A procura por sucesso e reconhecimento levou muitos a delegar o cuidado dos filhos a terceiros, como amas, creches e avós, para se manterem ativos no mercado de trabalho (Severo et al., 2017). Adicionalmente, devido à presença de uma geração anterior que ocupava as vagas no mercado de trabalho e às dificuldades económicas enfrentadas, esta geração precisou de competir intensamente por posições no mundo laboral (Severo et al., 2017).

Curiosamente, os membros da Geração X tendem a valorizar líderes que funcionem como figuras parentais substitutas, alguém que se preocupa genuinamente com eles e os apoia (Hamacher, 2011). Consequentemente, introduziram uma atmosfera de trabalho mais informal, utilizando ferramentas como a motivação para tornar os funcionários mais dinâmicos e confiantes. Essa abordagem resultou em hierarquias mais descentralizadas e flexíveis, além de estabelecer um vínculo mais forte com a estabilidade profissional, já que esta geração dedicou mais tempo à vida profissional do que à vida pessoal (Severo et al., 2017).

Ao contrário da geração dos seus pais, os *Baby Boomers*, que “viviam para trabalhar”, a Geração X preferia “trabalhar para viver”. Foi pioneira na procura pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal, evitando longas horas de trabalho ou fins de semana ocupados com tarefas profissionais (Hamacher, 2011). Essa postura foi reforçada pela experiência de ver os seus pais trabalharem arduamente apenas para, eventualmente, perderem os seus empregos devido a cortes nas empresas (Hamacher, 2011).

Em termos gerais, a Geração X é caracterizada pela sua adaptabilidade, desconfiança em relação à estabilidade profissional e orientação para a realização pessoal e profissional (Melo et al., 2019). São frequentemente descritos como independentes e empreendedores, com uma forte ênfase na conquista de metas e objetivos (Borges, 2016). Apesar de terem crescido no período em que surgiram os primeiros computadores e videojogos, muitos ainda demonstram resistência às novas tecnologias e mantêm uma abordagem rígida em relação ao trabalho (Cazaleiro, 2011).

### 2.1.2. Geração *Millennials*

A seguir à Geração X, nasceu a Geração *Millennials*, também conhecida como Geração Y ou Geração da *Internet*, que abrange indivíduos nascidos na década de 1980 (Freiria et al., 2016). Esta geração surgiu durante a chamada Era do Poder, um período em que o sucesso estava associado à estabilidade económica. Cresceram num ambiente fortemente influenciado pela tecnologia, como computadores e a *Internet*, beneficiando-se do desenvolvimento tecnológico impulsionado por políticas governamentais (Severo et al., 2017). Como resultado, adaptaram-se rapidamente ao uso de telefones, *smartphones* e redes sociais, desenvolvendo uma cultura focada na partilha rápida de informações e no fácil acesso ao conhecimento (Severo et al., 2017).

A *Internet* tornou-se um elemento central na forma como os *Millennials* comunicam, tanto com amigos, através das redes sociais, como em contextos profissionais, onde partilham contactos e informações (Bátis-Lazo, 2016). A tecnologia, em constante evolução durante a sua infância e adolescência, teve um impacto significativo nos seus comportamentos e personalidades (Carvalho, 2017). Esta geração é frequentemente descrita como *multitasking*, com uma grande rapidez de raciocínio e uma capacidade notável de absorver grandes quantidades de informação (Carvalho, 2017). Além disso, os *Millennials* foram a primeira geração verdadeiramente globalizada, utilizando a *Internet* desde cedo e desenvolvendo uma consciência global (Freiria et al., 2016).

No âmbito pessoal, os *Millennials* foram amplamente protegidos pelos pais, que lhes proporcionaram uma infância e adolescência pautadas por apoio e motivação para alcançar os seus objetivos (Carvalho, 2017). Este vínculo mais estreito com os pais resultou numa criação mais protetora, possibilitada por um período de maior estabilidade política e económica, sem guerras ou crises económicas severas. Essa estabilidade permitiu às famílias dedicar mais atenção à educação e ao desenvolvimento das crianças, fomentando valores como a preocupação com o meio ambiente, a preservação do planeta e questões sociais (Carvalho, 2017).

Devido a essa atenção familiar, os *Millennials* cresceram com uma visão otimista do futuro, acreditando na sua capacidade de atingir metas e realizar objetivos. No entanto, enfrentam a pressão de tomar decisões cruciais numa idade precoce, frequentemente

na casa dos 20 anos. É neste período que se deparam com um conflito entre a necessidade de decidir o seu futuro profissional e o desejo de explorar experiências proporcionadas pela juventude (Carvalho, 2017).

A presença dos *Millennials* no mercado de trabalho trouxe transformações significativas para as empresas, que passaram a adotar tecnologias como a *internet* para expandir as suas práticas organizacionais. Esses recursos, hoje amplamente utilizados, foram inicialmente introduzidos e impulsionados por esta geração, que os considerava ferramentas essenciais para a inovação e a produtividade (Bátis-Lazo, 2016).

Entre as características mais notáveis dos *Millennials* destaca-se o imediatismo. Este traço reflete-se na sua procura por viver intensamente, sem estarem necessariamente vinculados a locais ou estruturas fixas. Apesar disso, possuem um perfil analítico que, embora lhes permita avaliar situações rapidamente, pode levar a decisões equivocadas (Severo et al., 2017). Outra característica marcante é a abertura à diversidade, convivendo harmoniosamente com diferenças de etnia, género, religião e cultura (Borges, 2016).

Na escolha de um local de trabalho, os *Millennials* valorizam ambientes que promovam um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional, priorizando tempo de lazer, reconhecimento e respeito por parte dos empregadores (Neto, 2018). Além disso, procuram empregos dinâmicos, com oportunidades de progressão rápida na carreira. Profissões associadas à *internet* e com resultados imediatos são particularmente atraentes, enquanto tarefas repetitivas ou com pouca conexão com a tecnologia tendem a desmotivá-los (Freiria et al., 2016). A flexibilidade no trabalho, como horários flexíveis e trabalho remoto, é considerada fundamental para esta geração, que vê estas práticas como essenciais para a produtividade (Neto, 2018).

No mercado de trabalho, os *Millennials* são frequentemente percebidos como menos respeitadores das hierarquias tradicionais, em comparação com as gerações anteriores. São motivados por desafios que combinem crescimento profissional e realização pessoal (Carvalho, 2017). Apesar disso, enfrentam inseguranças em áreas como perspectivas de carreira, estabilidade no emprego e segurança financeira a longo prazo, incluindo preocupações com a reforma (Neto, 2018).

As aspirações dos *Millennials* em relação à liderança variam conforme o género e o contexto socioeconómico, com diferenças significativas entre homens e mulheres, bem como entre mercados desenvolvidos e emergentes<sup>1</sup> (Neto, 2018). Esta geração, frequentemente ambiciosa, tende a procurar posições de liderança rapidamente, mesmo antes de adquirir experiência suficiente para tais cargos. Além disso, preferem apresentar as suas ideias e projetos a ouvir opiniões alheias, destacando o seu desejo por sucesso pessoal (Freiria et al., 2016; Carvalho, 2017).

No entanto, os *Millennials* também se destacam como líderes estratégicos, desempenhando papéis importantes nas organizações graças ao seu desejo constante de aprendizagem, criatividade e facilidade em trabalhar em equipa (Severo et al., 2017). Valorizam ferramentas como *coaching* e mentoria para desenvolver competências e explorar novas abordagens. Contudo, muitos *Millennials* sentem que dedicam tempo excessivo a tarefas administrativas, como a gestão de *e-mails*, e percebem uma falta de investimento no seu aperfeiçoamento profissional (Neto, 2018).

Uma característica desafiadora desta geração é a sua tendência para mudar frequentemente de emprego, permanecendo em média dois a três anos numa empresa antes de procurar novas oportunidades (Formenton et al., 2017). Essa rotatividade está associada à procura por um propósito mais amplo nas empresas, que transcenda os lucros financeiros. Para os *Millennials*, organizações que adotam um propósito claro e comprometido com a sociedade são mais atraentes (Neto, 2018).

A cultura organizacional desempenha um papel crucial para esta geração. Uma cultura que valoriza a colaboração, o trabalho em equipa e a inovação é vista como fundamental para melhorar o desempenho global da organização (Neto, 2018).

Em traços gerais, a Geração *Millennials* é caracterizada pela procura por crescimento pessoal e profissional, valorizando a realização e a satisfação no trabalho (Melo et al., 2019). Apesar disso, são frequentemente descritos como ambiciosos e individualistas,

---

<sup>1</sup> Mercados Emergentes – países ou economias que estão numa fase de transição entre países em desenvolvimento e desenvolvidos (ver mais informações em <https://www.ubp.com/pt/glossario-classe-de-ativos/mercados-emergentes>).

Mercados Desenvolvidos – países que apresentam um elevado desenvolvimento socioeconómico.

mantendo simultaneamente preocupações com questões ambientais e direitos humanos (Borges, 2016).

### **2.1.3. Comparação entre as duas Gerações**

Compreendidas agora as especificidades de cada uma das gerações, é importante realizar uma comparação entre elas, considerando que o ambiente de trabalho atual é uma mistura histórica e rica de cultura, conhecimento e experiência (Formenton et al., 2017), um espaço onde diferentes gerações interagem diariamente (Leal, 2021).

O conflito entre gerações não é um fenômeno recente, mas a globalização intensificou a competição e a convivência entre diferentes faixas etárias no mercado de trabalho. Isso levou as empresas a reconhecerem a importância de aproveitar e reter todos os talentos disponíveis, valorizando os seus conhecimentos e experiências (Formenton et al., 2017). Comparar essas gerações não é apenas relevante, mas essencial para reconhecer as suas diferenças como parte de um processo que promove a gestão eficaz de recursos humanos e valoriza a diversidade geracional (Borges, 2016). Determinar como as gerações percebem o ambiente de trabalho é o ponto de partida para criar estratégias que melhorem a qualidade de vida profissional de todos os colaboradores (Formenton et al., 2017).

Atualmente, a presença de quatro gerações no local de trabalho apresenta desafios inéditos para as relações laborais. Por um lado, ela promove integração e partilha de experiências; por outro, pode gerar conflitos e desequilíbrios (Severo et al., 2017). Antes de explorar as dinâmicas específicas do trabalho intergeracional, é fundamental reconhecer o valor histórico e a sabedoria que a Geração *Baby Boomer* traz para as organizações. Essa geração, também conhecida como a Geração dos Veteranos/Tradicionais, é reconhecida pela sua fidelidade ao trabalho, permanecendo longos períodos na mesma organização. São trabalhadores dedicados, respeitadores das hierarquias e conhecidos pela sua ética laboral (Carvalho, 2017).

A colaboração entre a Geração *Baby Boomer* e as gerações mais jovens, como a Geração X e a Geração *Millennials*, pode ser altamente eficiente, especialmente com o uso de tecnologias e a adaptação a novas culturas e comportamentos (Formenton et al., 2017).

No entanto, diferenças nos valores e nas percepções organizacionais podem levar a desafios. Por exemplo, enquanto a Geração X demonstra um conhecimento mais limitado sobre os objetivos organizacionais, a Geração *Millennials* tende a ser mais familiarizada com essas questões, o que pode gerar conflitos entre objetivos pessoais e organizacionais (Filipe, 2021).

Estudos sobre âncoras de carreira revelam diferenças significativas entre as gerações. Ambas, Geração X e Geração *Millennials*, valorizam “Segurança/Estabilidade” como âncora principal, mas divergem nas âncoras secundárias. A Geração X prioriza o “Estilo de Vida” devido às suas obrigações familiares, enquanto a Geração *Millennials* destaca “Autonomia/Independência” e “Desafio Puro”, refletindo o seu desejo de reconhecimento e liberdade (Borges, 2016).

A Geração *Millennials* é vista como dinâmica, prática, ambiciosa e orientada para o desenvolvimento das suas competências. No entanto, a sua juventude traz traços de inquietude e impaciência, com o sucesso rápido como objetivo primordial (Severo et al., 2017). Esta geração valoriza o desenvolvimento interno da carreira e é considerada altamente proficiente em tecnologia devido à globalização e aos avanços tecnológicos que marcaram o seu período de crescimento (Formenton et al., 2017).

Em relação aos conflitos, a Geração *Millennials* tende a sentir-se insegura, enquanto a Geração X demonstra maior controlo sobre essas situações (Severo et al., 2017). Apesar dessas diferenças, ambas as gerações partilham algumas características comuns. Ambas foram influenciadas por questões financeiras, familiares e insegurança social, o que resultou num sentimento de individualismo em detrimento do coletivismo (Formenton et al., 2017). No ambiente de trabalho, essas gerações trazem competências técnicas, conforto com a diversidade, multitarefas e capacidade para lidar com mudanças e competição (Formenton et al., 2017). É importante destacar que as características indicadas para cada geração são dominantes, refletindo tendências gerais, mas não absolutas, uma vez que diferenças individuais podem existir dentro de cada grupo.

Tanto a Geração X quanto a Geração *Millennials* preferem ambientes de trabalho informais que favoreçam a partilha de ideias e a obtenção de resultados. São orientadas para a tecnologia e procuram realizar tarefas rapidamente, mas também demonstram

impaciência para mostrar as suas capacidades, preferindo menos supervisão e mais responsabilidade (Formenton et al., 2017). Embora a Geração *Millennials* seja reconhecida como a primeira geração nativa digital, a Geração X também cresceu num período de expansão tecnológica, mas não esteve totalmente imersa na tecnologia como os *Millennials* (Borges, 2016).

No que diz respeito à relação trabalho-família, ambas as gerações enfrentam desafios. Enquanto a Geração X lida com responsabilidades familiares relacionadas à criação de filhos, a Geração *Millennials* enfrenta pressões para se destacar no trabalho, combatendo o estereótipo de serem exigentes e lutando por um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Leal, 2021).

Um dos pontos de tensão entre gerações está relacionado à forma como o *feedback* é dado e recebido. A Geração X prefere receber *feedback* sobre o seu trabalho, mas raramente questiona ou manifesta opiniões sobre como algo é feito. Por outro lado, a Geração *Millennials* questiona quase tudo, não por desrespeito, mas por curiosidade (Hamacher, 2011). Além disso, a Geração X valoriza projetos desafiantes e acredita que a retenção de trabalhadores envolve apelos aos valores sociais. Contrariamente, a Geração *Millennials* valoriza liberdade, autonomia e *feedback* imediato, preferindo métodos de aprendizagem rápida e tecnológica (Leal, 2021).

É importante reconhecer que alguns indivíduos podem identificar-se com mais de uma geração ou apresentar características de várias gerações. Compreender essas diferenças é essencial para criar um ambiente de trabalho harmonioso, promovendo tolerância, flexibilidade e superando estereótipos que valorizem apenas uma geração. É necessário construir um espaço onde todas as gerações se respeitem mutuamente e trabalhem em prol de objetivos comuns (Neumann & Mallmann, 2015).

A coexistência de várias gerações no ambiente de trabalho é uma das suas maiores vantagens. Quando trabalhadores de diferentes idades colaboram, surgem abordagens diversas para resolver problemas, enriquecendo tanto as equipas quanto a organização. A Geração X, por exemplo, pode partilhar o seu conhecimento e ensinar competências essenciais às gerações mais jovens, enquanto os *Millennials* ajudam os colegas mais

velhos a adaptarem-se às novas tecnologias e métodos de trabalho modernos (Leal, 2021).

Com a integração de diferentes gerações no mercado de trabalho, é crucial que os gestores reconheçam as atitudes, comportamentos e expectativas moldadas pelas experiências pessoais e profissionais de cada grupo. Assim, torna-se essencial adotar novas abordagens que criem um ambiente atrativo e eficaz, capaz de atrair e reter talentos de todas as gerações, gerindo a diversidade existente de forma eficiente (Leal, 2021).

Finalmente, no que diz respeito à Geração Z, esta última geração é conhecida pelo seu caráter individualista e antissocial, além de demonstrar uma necessidade de imediatismo ainda maior do que a Geração *Millennials* (Carvalho, 2017).

## **2.2. Liderança**

A liderança tem sido um tema central de estudo e discussão ao longo dos séculos. Embora este conceito seja utilizado há cerca de duzentos anos, acredita-se que tenha surgido por volta de 1.300 d.C. (Bergamini, 1994). Segundo diversos autores, a liderança é percebida como um fenômeno complexo e central na sociedade, sendo amplamente estudada nas ciências sociais, com um número crescente de investigações sobre o tema (Figueiredo et al., 2022).

Entre as várias definições de liderança, destacam-se as de Maxwell, em 1998, e Vergara, em 1999, que, segundo Oliveira (2017), a descrevem como a capacidade de exercer influência sobre as pessoas. Por sua vez, Fiorelli em 2006, segundo Oliveira (2017), acrescenta que os líderes utilizam o poder conferido pelo sistema não para coagir, mas para motivar, inspirando as pessoas a superarem as expectativas de forma espontânea. De forma geral, a liderança é um campo de estudo teórico e empírico em constante evolução, com abordagens diversificadas e fundamentos epistemológicos que tornam impossível a existência de uma definição universal (Hunt, 1988). No entanto, o conceito pode ser entendido como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, atitudes e ações orientados para alcançar resultados (Molina & Molina, 2022).

No campo da Gestão, a liderança tem sido amplamente explorada, sendo frequentemente associada à forma como os líderes gerem as suas emoções e relações interpessoais. As emoções dos líderes são contagiosas e, quando geridas adequadamente, podem gerar resultados positivos nas estratégias organizacionais (Goleman et al., 2012). A literatura destaca que líderes capazes de encaminhar as emoções coletivas em direções positivas estimulam otimismo, criatividade, capacidade de decisão e motivação, mesmo em situações complexas (Goleman et al., 2012). Nesse sentido, a liderança pode ser vista como um processo de influência sobre as atividades individuais, com o objetivo de alcançar metas organizacionais (Antunes, 2022).

A capacidade de liderança está intrinsecamente ligada à mobilização de outras pessoas para lutarem por objetivos comuns. Neste processo, o aspeto central é a motivação, pois incentivar as pessoas a agirem de forma alinhada com os objetivos da organização é um desafio significativo (Arruda et al., 2010).

A liderança é essencial em todas as organizações, sendo ainda mais relevante em cargos de direção. A sua eficácia depende de traços pessoais, comportamentos e condições situacionais (Molina & Molina, 2022). Além disso, deve ser compreendida como uma relação de poder que é influenciada pelo contexto de trabalho e pelas perspetivas de líderes e membros das equipas (Bergue, 2019).

De acordo com Galbraith et al. (1995), muitas estruturas organizacionais foram desenvolvidas para ambientes estáveis e previsíveis, onde predominavam normas rígidas e a obediência era valorizada. Nesse modelo, os líderes tinham a responsabilidade de pensar e tomar decisões, enquanto os trabalhadores executavam tarefas de forma previsível e confiável. No entanto, o papel da liderança vai muito além da autoridade e é fundamental em mercados competitivos. Liderar não é apenas “mandar”, mas sim influenciar e compreender os outros, independentemente da hierarquia, orientando indivíduos ou grupos para atingirem metas através de planeamento, coordenação e execução (Molina & Molina, 2022).

A liderança, como processo essencial para alcançar objetivos organizacionais, é abordada por diferentes teorias que exploram as suas interações sociais complexas. Essas teorias podem ser agrupadas em quatro grandes categorias (Amorim et al., 2023):

- **Teoria de Traços de Personalidade** – Foca-se na identificação de qualidades inatas que diferenciam líderes de não líderes, como autoconfiança, integridade e desejo de poder (Amorim et al., 2023). Contudo, a aplicação desta teoria ao desenvolvimento é questionável, dado que os traços de personalidade são relativamente estáveis e pouco suscetíveis a mudanças (Day et al., 2014).
- **Teoria sobre Estilos de Liderança e Comportamento do Líder** – Explora os diferentes modos de interação entre líderes e equipas, destacando estilos como o autocrático, democrático e laissez-faire. Embora os comportamentos possam ser aprendidos, as intervenções geralmente focam-se mais na formação de curto prazo do que no desenvolvimento de longo prazo (Day et al., 2014).
- **Teoria Contingencial** – Reconhece que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, defendendo que o líder deve adaptar-se às circunstâncias específicas (Amorim et al., 2023).
- **Teoria Neocarismática** – Desenvolvida a partir da década de 1990, aborda estilos como a liderança carismática, transacional, transformacional e visionária (Amorim et al., 2023).

No contexto do setor público – foco deste trabalho – a liderança transcende a posição formal de chefia, assumindo uma dimensão mais ampla e comportamental. A gestão de pessoas nesse setor requer uma abordagem integrada, reconhecendo a complexidade das relações organizacionais (Bergue, 2019).

A liderança efetiva no serviço público passa pela adoção do modelo de gestão de competências, superando práticas tradicionais. É crucial que os líderes no setor público compreendam as teorias e conceitos subjacentes, promovendo transformações positivas (Bergue, 2019). Além disso, a liderança neste setor caracteriza-se como um processo cíclico e virtuoso, que envolve líderes e membros das equipas em todos os níveis. A gestão de pessoas não é responsabilidade exclusiva dos gestores, mas sim um compromisso partilhado entre todos os membros da equipa. A implementação eficaz da

gestão de competências no setor público depende, por isso, do envolvimento ativo da liderança (Bergue, 2019).

A liderança no setor público será cada vez mais crucial no futuro, à medida que a Administração Pública desempenha um papel crescente na criação de valor e na melhoria da sociedade. Este setor enfrenta desafios crescentes relacionados à necessidade de trabalhar em conjunto com uma diversidade de *stakeholders* para alcançar objetivos comuns (Barreto & Sousa, 2021).

Em suma, a liderança é um conceito complexo e difícil de definir, uma vez que não existe uma fórmula consistente para a sua aplicação. Por isso, ela abrange uma variedade de estilos e abordagens, refletindo a sua diversidade e adaptabilidade (Figueiredo et al., 2022).

### **2.2.1. Estilos de Liderança**

Existem diversos estilos de liderança amplamente discutidos na literatura, entre os quais se destacam: **Liderança Transacional**, **Liderança Transformacional**, **Liderança Autocrática**, **Liderança Democrática** e **Liderança Laissez-Faire**. Chiavenato (2003), definiu as teorias de estilos de liderança como aquelas que analisam o comportamento do líder em relação aos subordinados (Paes et al., 2021).

---

#### **Liderança Transacional**

A liderança transacional é um dos modelos tradicionais mais amplamente utilizados e segue diretrizes baseadas na troca entre líder e liderado (Hollander, 1978). Este estilo caracteriza-se por uma relação de “troca” em que o subordinado trabalha em troca de uma recompensa previamente estipulada. O líder transacional utiliza reforço positivo e punições, dependendo do desempenho dos liderados, para alinhar os comportamentos às expectativas e objetivos organizacionais (Lee et al., 2011).

Este tipo de liderança destaca a supervisão, autoridade formal e motivação extrínseca. A sua premissa baseia-se na maximização do retorno esperado do desempenho, sendo eficaz em ambientes que exigem organização, cumprimento de metas e previsibilidade (Barreto & Sousa, 2021). Contudo, é importante ressaltar que o foco em recompensas e punições pode limitar a criatividade e a autonomia dos liderados.

A teoria transacional também enfatiza a necessidade de adaptação ao contexto organizacional, onde líderes influenciam o comportamento dos subordinados para promover maior produtividade e alcançar os objetivos organizacionais (Paiva, 2023).

---

### **Liderança Transformacional**

A liderança transformacional vai além da simples troca de recompensas por desempenho. Este modelo, iniciado por Burns em 1978, caracteriza-se pela capacidade do líder de inspirar, motivar e transformar os liderados, elevando tanto a moral quanto a motivação para níveis superiores (Barreto & Sousa, 2021).

O líder transformacional procura desenvolver capacidades e competências nos seguidores, promovendo a internalização dos objetivos organizacionais e alinhando os valores pessoais dos liderados aos da organização (Dias et al., 2015). Este estilo baseia-se em carisma e consideração individualizada, criando um ambiente de confiança e partilha de visões (Amorim et al., 2023).

Estudos mostram uma forte associação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho, uma vez que os seguidores são motivados a superar expectativas e contribuir ativamente para o sucesso coletivo (Barreto & Sousa, 2021). Esse modelo é especialmente eficaz em contextos que exigem inovação e mudanças, pois promove altos níveis de desempenho e comprometimento (Lee et al., 2011).

Apesar das diferenças, a liderança transformacional pode ser vista como complementar à liderança transacional. Enquanto a transacional foca em recompensas extrínsecas e no cumprimento de tarefas, a transformacional amplia o impacto ao trabalhar na motivação intrínseca e na mudança de atitudes e crenças dos liderados (Lee et al., 2011).

---

### **Liderança Autocrática**

A liderança autocrática é caracterizada pela centralização do poder no líder, que toma decisões de forma unilateral, sem consultar os membros da equipa (Lewin et al., 1939). Este estilo enfatiza a autoridade e o controlo, onde as decisões são impostas ao grupo sem consenso prévio (Oliveira, 2017).

Embora muitas vezes vista como rígida, a liderança autocrática pode ser eficaz em situações de crise ou quando são necessárias decisões rápidas e precisas. Contudo, apresenta várias desvantagens: a falta de autonomia e motivação entre os liderados, menor criatividade e inovação, e dependência excessiva do líder, que pode limitar o desenvolvimento de habilidades e a independência das equipas (Lewin et al., 1939).

Este estilo é frequentemente associado ao autoritarismo, onde os liderados são pressionados a cumprir tarefas sob condições de tensão e frustração, o que pode afetar negativamente o clima organizacional (Paes et al., 2021).

---

### **Liderança Democrática**

A liderança democrática, também conhecida como liderança participativa, envolve a participação ativa dos membros da equipa no processo de tomada de decisões. O líder consulta os liderados, promove o debate e encoraja a colaboração para alcançar os objetivos organizacionais (Vroom & Yetton, 1973).

Neste modelo, as diretrizes são discutidas e decididas pelo grupo, com o apoio e orientação do líder, que oferece alternativas e aconselhamento. Essa abordagem fortalece o envolvimento dos membros da equipa, fomenta a criatividade e enriquece as perspetivas sobre as tarefas (Oliveira, 2017).

Apesar das suas vantagens, como o aumento do comprometimento e da inovação, a liderança democrática pode ser mais demorada devido à necessidade de consulta e análise de diferentes pontos de vista (Vroom & Yetton, 1973). No entanto, com o

crecente reconhecimento da importância da participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, este estilo tem-se tornado cada vez mais relevante (Molina & Molina, 2022).

---

### **Liderança Laissez-Faire**

A liderança Laissez-Faire caracteriza-se pela liberdade total para os liderados, com pouca ou nenhuma interferência do líder nas decisões ou na execução das tarefas. Este estilo permite que os membros da equipa tenham autonomia total para gerir as suas responsabilidades, incentivando a independência e a criatividade (Lewin et al., 1939).

Contudo, a falta de supervisão pode levar à desorganização e à falta de direção clara, especialmente em equipas que necessitam de orientação mais estruturada. Este estilo é mais eficaz quando os membros da equipa são altamente qualificados, motivados e capazes de trabalhar de forma independente.

---

### **Escolha do Estilo de Liderança**

A escolha do estilo de liderança deve considerar as características específicas da organização, a cultura organizacional, as tecnologias utilizadas e o modo de produção (Molina & Molina, 2022). O estilo adotado reflete a perceção do líder em relação à equipa e as expectativas dos membros relativamente ao papel do líder. Para mudar um estilo de liderança, é necessária uma mudança de perceção tanto por parte do gestor quanto dos liderados (Bergue, 2019).

Apesar da diversidade de estilos de liderança, é importante reconhecer que o desenvolvimento eficaz de líderes e processos de liderança vai além da escolha de uma única teoria. Liderar envolve compreender a complexidade do desenvolvimento humano e adaptar-se às necessidades e dinâmicas de cada contexto organizacional (Day et al., 2014).

### **2.3. Gerações e Liderança**

A sociedade atual encontra-se num período de mudanças significativas, impulsionadas pela globalização e pelo avanço tecnológico. Nesse contexto, a procura por conhecimento no mercado de trabalho tem aumentado, tornando essencial uma base estratégica para prosperar, especialmente no que diz respeito à capacidade de liderar equipas nas organizações (Molina & Molina, 2022).

A construção da confiança desempenha um papel central no relacionamento entre líderes e subordinados, refletindo-se em atividades diárias como a resolução de problemas, discussão de tarefas, cumprimento de prazos e avaliação de resultados. Nesse sentido, o papel comportamental dos líderes é fundamental, na medida em que devem articular as necessidades estratégicas da organização com as necessidades individuais, promovendo o desenvolvimento institucional e pessoal (Dal et al., 2018).

As investigações sobre as Gerações X e *Millennials* no mercado de trabalho destacam diferenças significativas no perfil de liderança considerado ideal por cada grupo (Filipe, 2021). A gestão de diferentes gerações no ambiente corporativo é um desafio crescente, uma vez que cada geração apresenta valores, comportamentos e necessidades distintos (Bodenmuller & Silva, 2019).

---

#### **Liderança na Geração X**

Os profissionais da Geração X são conhecidos pela sua dedicação e compromisso com os objetivos organizacionais, embora apresentem uma postura mais flexível e menos conservadora do que as gerações anteriores (Ladeira et al., 2014). Apesar de valorizarem a integridade no trabalho, os indivíduos desta geração tendem a confiar menos na hierarquia e preferem ambientes de trabalho mais informais, onde a comunicação direta e curta é valorizada (Silva, 2018).

Os líderes da Geração X são caracterizados por serem multidisciplinares, colaborativos, inovadores e questionadores. No entanto, também procuram satisfação imediata e

tendem a valorizar o mérito pessoal em detrimento da lealdade à organização (Filipe, 2021).

O estilo de liderança mais associado à Geração X é a **Liderança Autocrática**. Este modelo reflete a necessidade de concentração de poder, clareza e uma postura mais direta. A liderança autocrática é caracterizada pela centralização das decisões no líder, o que pode ser eficaz em situações que requerem rapidez e foco nos resultados. Para a Geração X, este estilo é relevante porque valoriza a integridade no trabalho e uma visão estruturada, ainda que menos rígida do que a das gerações anteriores (Atanásio et al., 2016).

---

### **Liderança na Geração *Millennials***

Por outro lado, a Geração *Millennials* apresenta um perfil de liderança mais flexível e adaptável, ajustando-se a diferentes situações e contextos. Esta geração valoriza formas alternativas de liderança, distanciando-se dos modelos tradicionais frequentemente adotados pela Geração X (Filipe, 2021).

Os *Millennials* procuram líderes que incentivem a autonomia, a inovação e o desenvolvimento contínuo. São uma geração criativa e enérgica, que valoriza desafios e prioriza a qualidade de vida. Além disso, esperam que os líderes sejam capazes de integrar diferentes gerações para favorecer o desempenho organizacional e manter um ambiente de trabalho equilibrado (Bodenmuller & Silva, 2019).

Ao contrário da Geração X, os *Millennials* não têm como principal objetivo acumular riqueza, mas sim alcançar sucesso nas suas carreiras enquanto mantêm um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional (Carvalho, 2017). Os líderes dessa geração são descritos como responsáveis, vigorosos e dedicados, promovendo relações saudáveis e uma comunicação transparente. Esses líderes envolvem-se com a equipa, oferecem feedback construtivo e incentivam a aprendizagem contínua (Dal et al., 2018).

O estilo de liderança mais associado à Geração *Millennials* é a **Liderança Transformacional**, que se caracteriza por líderes que inspiram, motivam e promovem a

inovação. Este modelo foca-se no desenvolvimento contínuo da equipa e na valorização de relacionamentos saudáveis, alinhando-se perfeitamente às expectativas dos *Millennials*. A liderança transformacional também é eficaz para influenciar positivamente esta geração, promovendo o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Paiva, 2023; Morais & Goulart, 2016).

---

### **Principais Diferenças entre as Gerações X e *Millennials***

Uma das grandes diferenças entre as duas gerações está na abordagem utilizada para alcançar os objetivos:

**Geração X** – Os líderes desta geração tendem a persuadir e desafiar os subordinados a mudar as suas prioridades, utilizando métodos mais tradicionais e focados em resultados.

**Geração *Millennials*** – Os líderes *Millennials* preferem estratégias mais empáticas e colaborativas, reconhecendo a importância de compreender os valores e necessidades dos subordinados para alcançar os objetivos organizacionais (Dal et al., 2018).

Além disso, enquanto a Geração X muitas vezes apresenta um desconhecimento dos objetivos organizacionais como um todo, a Geração *Millennials* demonstra maior familiaridade com esses objetivos, o que pode gerar conflitos entre metas pessoais e organizacionais. Isso reforça a necessidade de uma liderança que consiga integrar essas diferenças e criar um ambiente harmonioso (Filipe, 2021).

---

### **Desafios e Benefícios da Liderança Intergeracional**

As diferenças profissionais e comportamentais entre as Gerações X e *Millennials* apontam para a necessidade de as organizações lidarem com perfis distintos de profissionais e superarem os conflitos resultantes. Apesar das divergências, a

coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho pode ser altamente benéfica.

Quando as características e experiências distintas de cada geração são somadas e aprimoradas, contribuem para o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto da organização. Por exemplo:

- A Geração X pode oferecer experiência, disciplina e foco nos resultados.
- A Geração *Millennials* traz criatividade, inovação e flexibilidade.

O papel do líder nesse cenário é crucial. Ele deve ter a capacidade de harmonizar, coordenar e motivar os seus subordinados, adaptando-se às perspectivas de cada geração e valorizando o potencial de cada profissional. O líder deve, ainda, utilizar estratégias que promovam o equilíbrio necessário para superar os conflitos e alinhar os objetivos individuais e organizacionais (Dal et al., 2018).

Assim, compreender os diferentes estilos de liderança e as características das Gerações X e *Millennials* é essencial para que as organizações prosperem num mercado de trabalho em constante evolução. Ao adotar abordagens que integrem as necessidades e expectativas de ambas as gerações, os líderes podem criar equipas mais coesas, produtivas e inovadoras, capazes de enfrentar os desafios de um ambiente globalizado e tecnologicamente dinâmico.

## **2.4. Administração Pública Portuguesa e Municípios**

Para compreender o tema de estudo é necessário ser realizada uma breve contextualização histórica do que é a Administração Pública Portuguesa (APP) e, por conseguinte, o significado de Municípios.

Para se perceber o que é a APP é necessário ter em conta fatores como procedimentos, separação de poderes, modernização, globalização, entre outros (Teles, 2020). Por esse motivo, e começando por este tópico, o Estado Português é um Estado Unitário (onde o poder político reside no governo central e o restante território está sujeito à legislação

e orientação política do mesmo) e, por esse motivo, importa agora definir a organização político-administrativa portuguesa (artigo 6º da Constituição da República Portuguesa – CRP).

Portugal tem uma Administração Pública Direta e Indireta, sendo que a primeira corresponde ao Governo que, por sua vez, tem Ministérios identificados que vão alterando ao longo do tempo. Estes Ministérios têm serviços e organismos das áreas governativas (hierarquias). Por sua vez, a Administração Pública Indireta (central) é composta por Institutos e Associações Públicas, que vão ao encontro de uma tutela de superintendência (membros do governo) (CRP).

A nossa autonomia é a entidade reguladora da comunicação que, por conseguindo, é a autonomia administrativa e financeira (Tutela Inspetiva – nº 1 do artigo 3º da Lei 27/96 de 01 de Agosto do Regime Jurídico da Tutela Administrativa<sup>2</sup>).

A Tutela Inspetiva (nº 1 do artigo 3º da Lei 27/96 de 01 de Agosto do Regime Jurídico da Tutela Administrativa) consiste na verificação da conformidade dos atos e contratos dos órgãos e serviços com a lei (alínea a da Lei 27/96). Esta Tutela insere-se na Tutela Administrativa que exerce a sua atuação através da realização de inspeções, inquéritos e sindicâncias.

Conforme se encontra no artigo 5º da CRP, Portugal abrange o território historicamente definido no continente europeu e nos arquipélagos Açores e Madeira. Dessa forma, estes arquipélagos são regiões dotadas de estatutos político-administrativos bem como de governo próprio (artigo 6º da CRP).

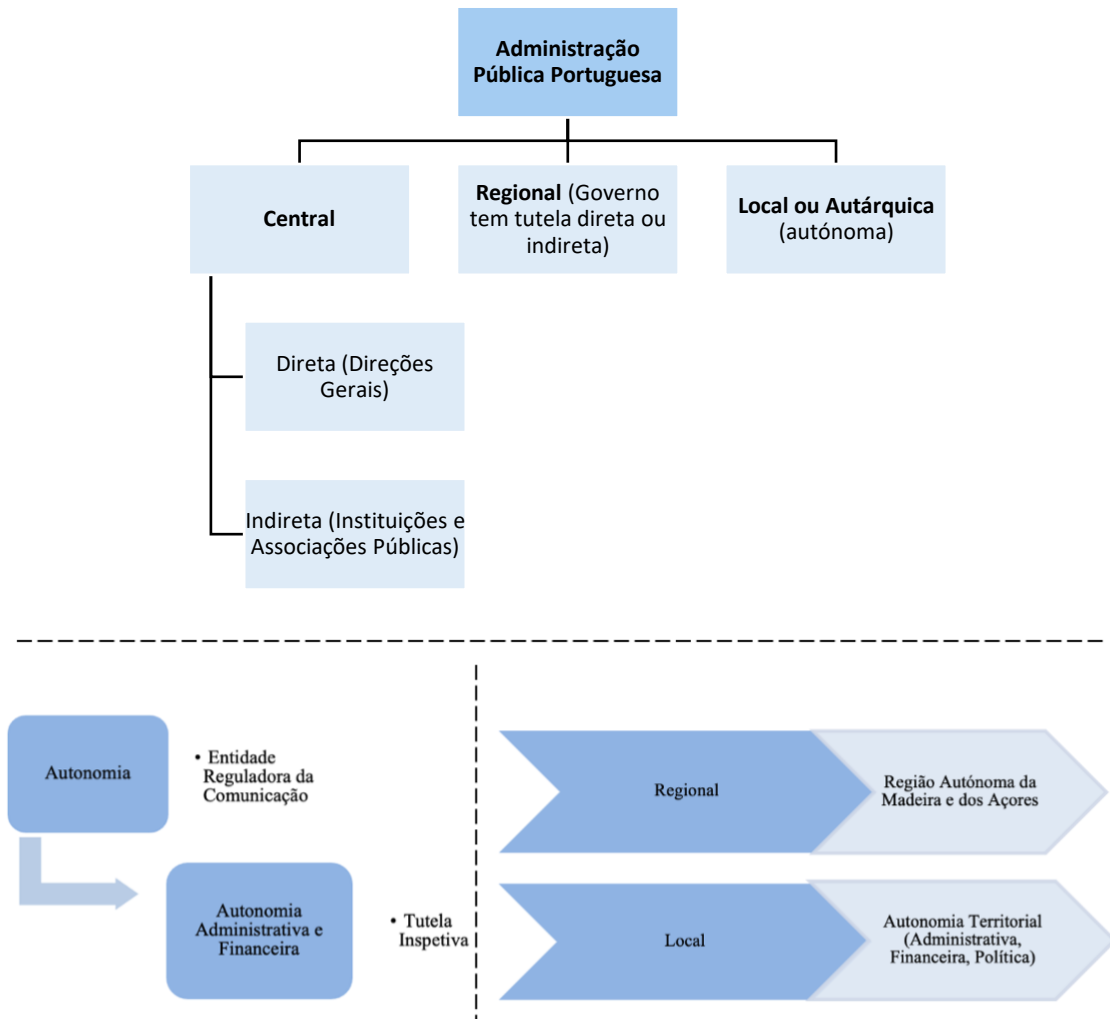
Por fim, a autonomia territorial prende-se com a autonomia local, administrativa e financeira. Para melhor compreensão do tema encontra-se em baixo um esquema síntese sobre o mesmo.

---

<sup>2</sup> Nº 1 do artigo 3º da Lei 27/96 de 01 de Agosto do Regime Jurídico da Tutela Administrativa – a tutela administrativa exerce-se através da realização de inspeções, inquéritos e sindicâncias.

**Figura 1**

*A Administração Pública Portuguesa*



*Nota. Elaboração Própria.*

Ao longo dos anos a APP teve diversos avanços em várias áreas, contudo continua em falta um plano estratégico para a modernização administrativa (Teles, 2020).

Na APP, o empregador público gere os seus recursos humanos considerando as necessidades anuais de recrutamento, alinhadas com a missão, atribuições e objetivos estratégicos. Os mapas de pessoal são peças fundamentais para o planeamento, podendo ser alterados com autorização governamental (Fernandes, 2021).

Compreendido o significado de APP é necessário passar para a definição do próximo conceito Municípios. O termo “município” é associado geralmente ao conceito de concelho, delineando a base territorial para a governança local. A autarquia é introduzida como um conceito administrativo, referindo-se à governação local, abrangendo não apenas o concelho, mas também a freguesia e o distrito (Pereira, 2010). Segundo o mesmo autor, Freitas do Amaral propõe uma definição abrangente de município como a autarquia local voltada para a prossecução dos interesses da população na circunscrição concelhia.

A Constituição da República Portuguesa de 1976, também faz referência aos municípios, na Secção II do Capítulo VIII, intitulada “Autarquias locais”. Aqui estão alguns dos artigos relevantes que tratam dos municípios:

- Artigo 235.º - “A organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais. As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.”
- Artigo 236.º - “No continente, as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.”
- Artigo 237.º - “As autarquias locais gozam de autonomia para a prossecução das respetivas atribuições e podem criar e gerir as suas instituições.”
- Artigo 238.º - “As autarquias locais têm o direito de participar na definição e execução das políticas públicas, no quadro das atribuições e competências próprias, nos termos da lei.”

Definidos, em termos gerais, os conceitos-chave do estudo apresentaremos no próximo capítulo uma breve descrição demográfica dos três municípios que se encontram em estudo tendo primeiro em consideração o número de trabalhadores públicos nas ALP.

**Tabela 1<sup>3</sup>***Número de Trabalhadores Públicos nas Autarquias Locais Portuguesas*

Territórios	Total
Anos	2022
Portugal	164.947
Continente	158.774
Norte	51.463
Centro	26.836
Oeste e Vale do Tejo	13.757
Grande Lisboa	27.746
Península de Setúbal	13.206
Alentejo	14.748
Algarve	11.018
Região Autónoma dos Açores	3.003
Região Autónoma da Madeira	3.170

*Nota. Adaptado de PORDATA, 2021.*

#### **2.4.1. Lisboa**

Lisboa, enquanto capital de Portugal, destaca-se como o principal centro político, administrativo e populacional do país. De acordo com os dados dos Censos 2021, publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a cidade registava uma população residente de 545.796 habitantes, com uma distribuição por género de 254.179 homens e 291.617 mulheres (INE, 2021). Estes números enquadram-se no contexto da Área Metropolitana de Lisboa, que contabilizava, no total, 2.870.208 residentes no mesmo período. A tabela abaixo apresenta detalhadamente os dados relativos à população residente em Lisboa, na Área Metropolitana de Lisboa, no Continente e em Portugal, subdivididos por género.

---

<sup>3</sup> DGAEP tem dados publicados de 2024

**Tabela 2***Número de População Residente em Lisboa*

	Homens	Mulheres	Total
Portugal	4.920.220	5.422.845	10.343.066
Continente	4.687.055	5.168.854	9.855.909
Área Metropolitana de Lisboa	1.350.556	1.519.762	2.870.208
Lisboa	254.179	291.617	545.796

*Nota. Adaptado de INE, Censos 2021.*

Além da sua relevância demográfica, Lisboa também desempenha um papel central na administração pública local. De acordo com os dados da PORDATA, em 2021 as autarquias locais da cidade, compostas pela Câmara Municipal e pelas 24 Juntas de Freguesia, empregavam um total de 9546 trabalhadores (PORDATA, 2021). Estes profissionais são responsáveis por assegurar o funcionamento diário dos serviços públicos e pela gestão das competências atribuídas às entidades locais, essenciais para atender às necessidades da população.

Com base no Balanço Social 2023 da Câmara Municipal de Lisboa, a estrutura demográfica dos seus trabalhadores evidencia uma ligeira maioria de mulheres, representando 51,8% do total de 9775 colaboradores (5060 mulheres e 4715 homens). Em termos de distribuição etária, observa-se uma predominância nas faixas etárias mais elevadas: a maior concentração situa-se entre os 50 e os 59 anos, com mais de 3500 trabalhadores neste intervalo, seguidos pela faixa etária dos 45 aos 49 anos. Já os trabalhadores com menos de 35 anos são residuais, confirmando uma força de trabalho significativamente envelhecida. A idade média global situa-se próxima dos 50 anos, refletindo a ausência de renovação geracional e sublinhando a necessidade de políticas ativas de rejuvenescimento do quadro de pessoal.

#### **2.4.2. Porto**

O Porto, a segunda maior cidade de Portugal, é um importante centro económico, cultural e administrativo do país. Segundo os dados dos Censos 2021, publicados pelo INE, a cidade tinha uma população residente de 231.800 habitantes, dos quais 106.153

eram homens e 125.647 eram mulheres (INE, 2021). Estes números inserem-se no contexto mais amplo da Área Metropolitana do Porto, que registava, no mesmo ano, 1.736.228 residentes. A tabela abaixo apresenta uma visão detalhada da população residente no Porto, na Área Metropolitana do Porto, no Continente e em Portugal, subdividida por género.

**Tabela 3**

*Número de População Residente no Porto*

	Homens	Mulheres	Total
Portugal	4.920.220	5.422.845	10.343.066
Continente	4.687.055	5.168.854	9.855.909
Área Metropolitana do Porto	822.268	913.960	1.736.228
Porto	106.153	125.647	231.800

*Nota. Adaptado de INE, Censos 2021.*

Relativamente aos serviços públicos, o município do Porto desempenha um papel crucial na administração local, assegurado pela Câmara Municipal e pelas 7 Juntas de Freguesia. De acordo com os dados disponibilizados pela PORDATA, em 2021 as autarquias locais do Porto empregavam um total de 4.980 trabalhadores (PORDATA, 2021). Estes profissionais desempenham funções essenciais para garantir o bom funcionamento dos serviços públicos e a gestão eficiente das competências atribuídas às entidades locais. Com base no Balanço Social 2023 da Câmara Municipal do Porto, a autarquia contava com 4363 trabalhadores efetivos, dos quais 55,21% são mulheres (2409) e 44,79% homens (1954). A estrutura etária evidencia um perfil marcadamente envelhecido: 35,85% dos efetivos têm 55 anos ou mais, enquanto apenas 1,24% tem menos de 25 anos. A maior concentração de trabalhadores situa-se entre os 45 e os 64 anos, sendo que as faixas etárias entre os 50–54 e os 55–59 anos somam, juntas, mais de 1400 colaboradores. A idade média dos trabalhadores ronda os 49 anos, sendo ligeiramente superior entre as mulheres. Estes dados revelam uma organização madura, com forte prevalência de quadros experientes, mas que enfrenta o desafio de renovação geracional nos próximos anos.

### 2.4.3. Portalegre

Portalegre, localizada na região do Alentejo e integrada na NUTS III do Alto Alentejo, é uma cidade conhecida pela sua herança histórica e cultural, desempenhando também um papel central na administração local da região. De acordo com os dados dos Censos 2021, divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), Portalegre registava uma população residente de 22.340 habitantes, sendo 10.592 homens e 11.748 mulheres (INE, 2021). Estes números fazem parte do total da sub-região do Alto Alentejo, que contabilizava 104.923 residentes no mesmo período. A tabela abaixo apresenta uma visão detalhada da população residente em Portalegre, no Alto Alentejo, no Continente e em Portugal, subdividida por género.

**Tabela 4**

*Número de População Residente em Portalegre*

	Homens	Mulheres	Total
Portugal	4.920.220	5.422.845	10.343.066
Continente	4.687.055	5.168.854	9.855.909
Alto Alentejo	49.827	55.096	104.923
Portalegre	10.592	11.748	22.340

*Nota. Adaptado de INE, Censos 2021.*

No que diz respeito à administração pública local, as autarquias de Portalegre, compostas pela Câmara Municipal e pelas 10 Juntas de Freguesia, desempenham um papel fundamental na gestão e prestação de serviços públicos. De acordo com os dados da PORDATA, em 2021 as autarquias locais de Portalegre empregavam um total de 1.293 trabalhadores (PORDATA, 2021). Estes profissionais são responsáveis por assegurar o funcionamento dos serviços públicos e a execução das competências atribuídas às entidades locais, essenciais para atender às necessidades da população.

Com base na análise do Mapa de Pessoal da Câmara Municipal de Portalegre para o ano de 2022, foi possível elaborar uma síntese sobre o número de trabalhadores, distribuição por género e faixas etárias. A Câmara Municipal de Portalegre tinha, em 2022, um total de 465 trabalhadores previstos no seu mapa de pessoal, abrangendo

postos de trabalho ocupados e a prever. Contudo, não é possível especificar diretamente a divisão entre mulheres e homens, pois essa informação não está discriminada no mapa de pessoal anexo ao orçamento de 2022. No que diz concerne à distribuição por faixas etárias, o documento também não apresenta essa informação.

### **3. Metodologia da Investigação**

Com base na revisão da literatura realizada e nos objetivos definidos para este estudo, foram formuladas hipóteses (H) que orientam a análise das diferenças geracionais em estilos de liderança e no impacto organizacional nos Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre. As hipóteses apresentadas fundamentam-se em estudos já existentes que exploram as características das diferentes gerações no local de trabalho, especialmente a Geração X e os *Millennials*, bem como nas dinâmicas organizacionais no setor público.

Diversas investigações apontam que a Geração X tende a adotar estilos de liderança mais pragmáticos, autoritários e focados em resultados devido à sua experiência profissional e estabilidade (Cazaleiro, 2011; Borges, 2016). Já os *Millennials* são associados a lideranças mais colaborativas e inovadoras, com maior ênfase em tecnologia e comunicação (Bodenmuller & Silva, 2019; Dal et al., 2018). Além disso, a liderança transformacional tem sido identificada como um fator chave para lidar com ambientes de trabalho diversificados e em transformação, como observado por Antunes (2022) e Barreto & Sousa (2021).

As hipóteses a seguir foram elaboradas para explorar essas dinâmicas intergeracionais e as suas implicações.

**Tabela 5***Hipóteses*

Número	Hipóteses	Fundamentação Teórica
1	Os trabalhadores da Geração X nos Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre percebem que os seus chefes adotam estilos de liderança caracterizados por uma abordagem mais pragmática e orientada para resultados, enquanto os trabalhadores da Geração <i>Millennials</i> percebem estilos mais colaborativos e inovadores.	Estudos como os de Cazaleiro (2011) e Borges (2016) destacam que a Geração X valoriza a estabilidade e o cumprimento de metas. Por outro lado, Bodenmuller & Silva (2019) apontam que os <i>Millennials</i> preferem estilos de liderança mais flexíveis e baseados na colaboração.
2	A perceção dos trabalhadores da Geração X e da Geração <i>Millennials</i> em relação ao estilo de liderança adotado pelas chefias varia significativamente nos Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre.	Antunes (2022) e Barreto & Sousa (2021) sugerem que o contexto organizacional e cultural influencia a perceção dos trabalhadores sobre liderança, com diferenças que podem ser observadas entre municípios.
3	As diferenças nos estilos de liderança adotados pelos trabalhadores das Gerações X e <i>Millennials</i> nos Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre são influenciadas pelas características socioeconómicas e culturais específicas de cada município.	Barreto & Sousa (2021) e Teles (2020 <sup>a</sup> ) indicam que fatores culturais e contextuais afetam a liderança em diferentes administrações públicas, influenciando a interação entre gerações.

*Nota. Elaboração Própria.*

As hipóteses formuladas estão diretamente relacionadas com o objetivo geral e objetivos específicos do presente estudo. Em particular, estas hipóteses visam explorar:

- As diferenças geracionais em termos de estilos de liderança e perceções sobre a liderança nos Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre.
- O impacto das características individuais de cada geração no desempenho organizacional.
- A influência do contexto socioeconómico e cultural nas práticas de liderança e perceções organizacionais.

Estas hipóteses servirão como base para a análise dos dados recolhidos, permitindo testar as relações propostas e contribuir para um melhor entendimento das dinâmicas geracionais no setor público.

### **3.1. Tipo de Estudo**

No que respeita às opções metodológicas, decidiu-se adotar o método quantitativo, recorrendo à técnica de inquérito por questionário, uma abordagem reconhecida pela sua precisão e formalidade. O método quantitativo baseia-se na recolha e análise de dados numéricos, permitindo investigar relações e padrões de forma objetiva e mensurável (Quivy & Van, 1998). No contexto desta investigação, que aborda liderança, gerações e municípios, esta abordagem revelou-se particularmente relevante para obter informações claras e estandardizadas sobre as variáveis em estudo.

A escolha deste método justifica-se pela necessidade de interrogar um grande número de participantes e recolher dados uniformes, tornando o inquérito por questionário uma ferramenta vantajosa. A aplicação do método quantitativo materializou-se na realização de um levantamento (*survey*) junto de uma amostra representativa de profissionais da Geração X e *Millennials* nos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre. O questionário foi elaborado com base na questão de investigação, no objetivo geral, nos objetivos específicos e nas hipóteses levantadas, abordando temas como os estilos de liderança, as características geracionais, a perceção da eficácia da gestão pública e as diferenças entre os contextos municipais.

Este método apresenta diversas vantagens, sendo uma delas o facto de não ser muito dispendioso, como referem Quivy & Van (1998). Além disso, permite recolher dados numéricos que podem ser analisados de forma sistemática, contribuindo para uma compreensão mais precisa dos padrões e diferenças existentes. Contudo, importa sublinhar que o método quantitativo também apresenta limitações, como a ausência de contacto direto com os participantes, o que impossibilita a exploração de contradições ou nuances nas respostas fornecidas.

No geral, este método oferece uma abordagem objetiva e estruturada para investigar as relações entre liderança, gerações e municípios, fornecendo dados concretos que ajudam a identificar padrões e compreender diferenças nos contextos analisados.

Para esta fase foram adaptados cinco questionários distintos<sup>4</sup>, consolidando-os num questionário final<sup>5</sup> que foi aplicado aos participantes. Este instrumento é composto por quatro secções distintas, cada uma projetada para capturar diferentes aspetos relevantes para a investigação. A estrutura e o propósito de cada secção do questionário são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6**

*Aplicabilidade do Instrumento*

Secções do Questionário	Dimensões a Estudar	Aplicabilidade do Instrumento
Secção I	Caracterização Sociodemográfica e Profissional	O objetivo é caracterizar a população em estudo, obtendo informações como sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de permanência na organização, vínculo laboral, cargo de chefia, geração a que pertence a chefia, sexo da chefia direta e local de trabalho.
Secção II	Escala <i>Global Transformational Leadership</i>	Não aplicável ao estudo em questão. <sup>6</sup>
Secção III	Liderança	O objetivo é perceber o tipo de liderança adotado por cada chefia direta nas respetivas autarquias.
Secção IV	Escala de Felicidade no Trabalho	Não aplicável ao estudo em questão. <sup>7</sup>

*Nota. Elaboração Própria.*

<sup>4</sup> Este questionário foi construído juntamente com a aluna Isabel Cristina Moreira Patrício que se encontra a frequentar o Mestrado de Gestão Autárquica. Contudo, cada uma das autoras utilizou a sua fase do questionário.

<sup>5</sup> Ver Anexo I

<sup>6</sup> Para mais informações consultar a tese da aluna Isabel Cristina Moreira Patrício.

<sup>7</sup> Para mais informações consultar a tese da aluna Isabel Cristina Moreira Patrício.

O *link* do questionário foi distribuído por via institucional<sup>8</sup> após contacto direto com os responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos das Autarquias Locais (Lisboa, Porto e Portalegre). O mesmo esteve disponível entre Outubro de 2024 e Janeiro de 2025.

Antes da aplicação efetiva do questionário, foi realizado um teste piloto na DGAEP onde surgiram cerca de 70 respostas. Este teste assegurou que as traduções estão corretas e que os termos utilizados são apropriados e compreensíveis para o público-alvo. Este passo foi fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Para a análise quantitativa dos dados recolhidos nos questionários, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 27. Este *software* permite a realização de análises estatísticas aprofundadas, incluindo estatísticas descritivas, análises de confiabilidade (alfa de *Cronbach*), análises fatoriais, testes de hipóteses e regressões (Marôco, 2021). A escolha do SPSS versão 27 deveu-se à sua robustez e ampla aceitação na comunidade científica para análises em investigações sociais e organizacionais, proporcionando precisão e confiabilidade nos resultados obtidos (Marôco, 2021).

Assim, a condução deste estudo baseou-se numa abordagem quantitativa, que, através da técnica de inquérito por questionário, proporcionou uma análise objetiva e mensurável dos estilos de liderança das Gerações X e *Millennials* nos municípios de Lisboa, Porto e Portalegre. Esta metodologia revelou-se crucial para obter dados numéricos capazes de oferecer uma compreensão mais precisa e generalizável das perceções e impactos destas gerações no contexto da administração pública.

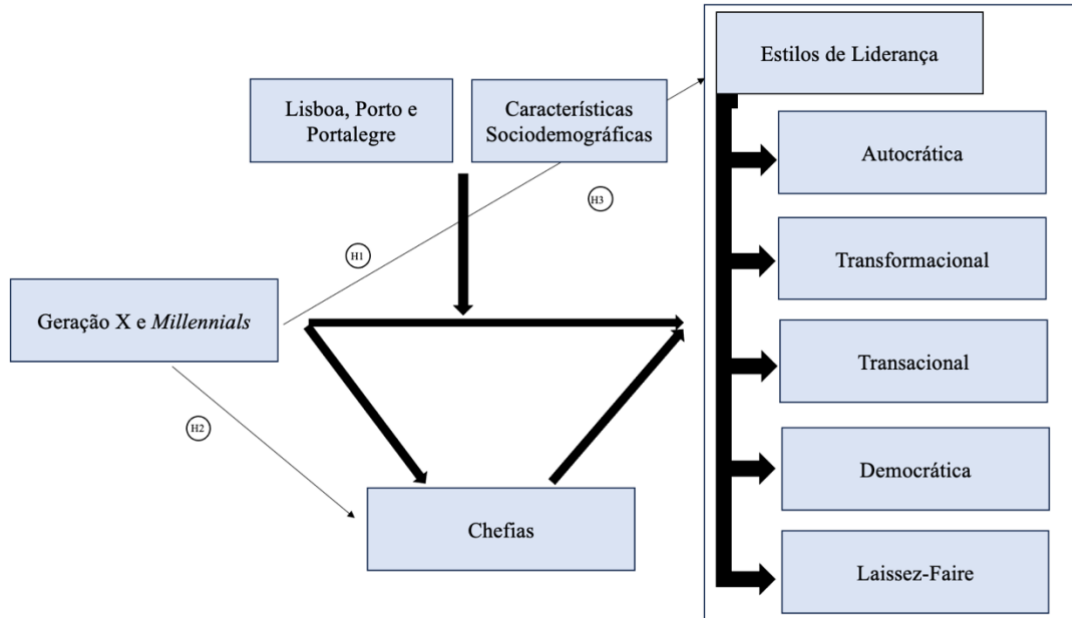
---

<sup>8</sup> Ver Anexo II

### 3.1.1. Modelo de Análise

Figura 2

Modelo de Análise



Nota. Elaboração Própria.

O modelo de análise apresentado organiza as variáveis centrais desta investigação, permitindo compreender as relações entre as gerações, as ALP e os estilos de liderança adotados. O ponto de partida reside na análise das Gerações X e *Millennials*, que possuem características distintas em termos de estilos de liderança e perceções sobre as chefias. Estes dois grupos geracionais são considerados variáveis independentes, influenciando diretamente as práticas de liderança exercidas e a forma como estas são percecionadas no contexto organizacional.

O estudo é desenvolvido nos municípios de Porto, Braga e Portalegre, que representam os contextos geográficos e organizacionais onde se conduziram as análises. Estes municípios são relevantes para o estudo, pois apresentam características socioeconómicas e culturais específicas, como níveis de desenvolvimento, habilitações literárias, dinâmicas laborais e estruturas organizacionais. Estas particularidades são consideradas fatores contextuais que podem exercer influência sobre os estilos de liderança adotados e sobre a perceção dos trabalhadores acerca das chefias.

Neste modelo, as chefias desempenham um papel central, sendo analisadas enquanto o ponto de ligação entre os estilos de liderança e as gerações. A forma como as chefias exercem a liderança é influenciada tanto pelas características geracionais dos trabalhadores como pelas características socioeconómicas e culturais dos municípios. O modelo contempla, assim, uma análise detalhada de cinco estilos de liderança: Autocrática, Transformacional, Transaccional, Democrática e Laissez-Faire. Estes estilos são considerados centrais para compreender como as chefias lideram os seus trabalhadores e como estas práticas podem variar em função das gerações e do contexto.

Por fim, as três hipóteses formuladas no estudo são representadas no modelo. A H1 analisa a perceção dos trabalhadores das Gerações X e *Millennials* sobre os estilos de liderança adotados pelas chefias nos municípios em estudo. A H2 avalia como as perceções dos trabalhadores em relação às chefias variam entre os municípios. Já a H3 explora como as características sociodemográficas influenciam os estilos de liderança adotados. Este modelo permite, assim, uma análise integrada e detalhada das interações entre gerações, chefias, estilos de liderança e os contextos municipais.

## **4. Apresentação e Análise de Resultados**

### **4.1. Caracterização da Amostra**

A amostra do estudo é composta por um total de 164 participantes, sendo que a maioria é do sexo feminino (123 participantes, correspondendo a 75%), enquanto o sexo masculino representa 41 participantes (25%). Em relação à idade, a faixa etária mais representada é a de 41 a 50 anos, com 58 participantes (35,4%), seguida pela faixa dos 51 a 60 anos, com 39 participantes (23,8%). Os restantes distribuem-se entre as faixas etárias até 30 anos (25 participantes, 15,2%), 31 a 40 anos (28 participantes, 17,1%) e mais de 61 anos (14 participantes, 8,5%).

No que concerne ao estado civil, a maioria dos participantes são casados (61 participantes, 37,2%), enquanto 47 participantes (28,7%) são solteiros. Regista-se ainda a presença de 35 participantes em união de facto (21,3%) e 20 divorciados (12,2%), com apenas 1 viúvo (0,6%). Em termos de habilitações literárias, a maior parte dos inquiridos

possui bacharelato ou licenciatura (80 participantes, 48,8%), enquanto 41 possuem mestrado (25%). Os participantes com o ensino secundário (38 participantes, 23,2%), 3º ciclo (4 participantes, 2,4%) e doutoramento (1 participante, 0,6%) constituem uma menor proporção da amostra. Não existem participantes com o 1º e 2º ciclos.

Relativamente ao tempo de permanência na organização, verifica-se uma maior concentração nos indivíduos que se encontram no intervalo de 1 a 5 anos de permanência (40 participantes, 24,4%), seguidos por aqueles com 6 a 10 anos (34 participantes, 20,7%) e mais de 30 anos (20 participantes, 12,2%). Outras categorias incluem os participantes com até 1 ano (19 participantes, 11,6%), 21 a 25 anos (18 participantes, 11%), 11 a 15 anos (13 participantes, 7,9%), de 16 a 20 anos (12 participantes, 7,3%) e de 21 a 30 anos (8 participantes, 4,9%).

Quanto ao vínculo laboral, a maioria dos participantes possui Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado (125 participantes, 76,2%). Outros tipos de vínculo incluem Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo (5 participantes, 3%), Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto (6 participantes, 3,7%), Contrato de Prestação de Serviços (12 participantes, 7,3%), Comissão de Serviço (8 participantes, 4,9%), Nomeação (7 participantes, 4,3%) e Mobilidade (1 participante, 0,6%).

Relativamente ao exercício de cargos de chefia, verificou-se que 28% dos participantes (46 pessoas) exercem funções de liderança, enquanto a maioria, correspondente a 72% (118 pessoas), não ocupa cargos de chefia. Quanto ao local de trabalho, a maior parte dos participantes trabalha no Município de Lisboa, representando 72,6% da amostra (119 pessoas). Seguem-se os participantes do Município do Porto, com 14% (23 pessoas), e, por último, os do Município de Portalegre, que correspondem a 13,4% da amostra (22 pessoas).

No que diz respeito à chefia direta, a maioria destas pertence à Geração X (1966-1985), representando 110 chefias (67,1%), seguida pela Geração *Millennials* (1986-1995), com 33 chefias (20,1%), e pela geração *Baby Boomers* (1946-1965), com 15 chefias (9,1%). A Geração Z, sendo a mais recente, é representada apenas por 6 participantes (3,7%). Por

fim, no que toca ao sexo das chefias diretas, 65 são do sexo masculino (39,6%) e 99 do sexo feminino (60,4%).

## 4.2. Caracterização e Codificação das Variáveis

A caracterização e codificação das variáveis utilizadas no estudo foram realizadas com base nos dados recolhidos, sendo descritas da seguinte forma: A variável **Sexo** foi considerada uma variável categórica nominal e codificada como 1 para “Feminino” e 0 para “Masculino”. Por sua vez, a variável **Idade**, era uma variável categórica nominal com cinco categorias (“Até 30 anos”, “31 a 40 anos”, “41 a 50 anos”, “51 a 60 anos” e “Mais de 61 anos”) e foi transformada em *dummy* binária. Este processo consistiu em criar uma série de variáveis independentes, em que cada variável representa a presença (1) ou ausência (0) de uma categoria específica.

- Até 30 anos = 1; Outros = 0
- 31 a 40 anos = 1; Outros = 0
- 41 a 50 anos = 1; Outros = 0
- 51 a 60 anos = 1; Outros = 0
- Mais de 61 aos = 1; Outros = 0

No que diz respeito ao **Estado Civil**, esta variável inicial, também era categórica nominal com cinco categorias (“Casado”, “Solteiro”, “União de facto”, “Divorciado” e “Viúvo”), foi transformada em variáveis *dummy* binárias. Este processo consistiu em criar uma série de variáveis independentes, em que cada variável representa a presença (1) ou ausência (0) de uma categoria específica. A transformação foi realizada da seguinte forma:

- Casado: 1 = Casado; 0 = Não casado
- Solteiro: 1 = Solteiro; 0 = Não solteiro
- União de facto: 1 = União de facto; 0 = Não união de facto
- Divorciado: 1 = Divorciado; 0 = Não divorciado
- Viúvo: 1 = Viúvo; 0 = Não viúvo

A variável **Habilitações Literárias** foi definida como categórica ordinal, sendo composta pelas seguintes categorias: 1 para “1º Ciclo”, 2 para “2º Ciclo”, 3 para “3º Ciclo”, 4 para “Ensino Secundário”, 5 para “Bacharelato/Licenciatura”, 6 para “Mestrado” e 7 para “Doutoramento”.

A variável **Tempo de Permanência na Organização** foi classificada como categórica ordinal e codificada em oito categorias: 1 para “Até 1 ano”, 2 para “1 a 5 anos”, 3 para “6 a 10 anos”, 4 para “11 a 15 anos”, 5 para “16 a 20 anos”, 6 para “21 a 25 anos”, 7 para “26 a 30 anos” e 8 para “Mais de 30 anos”. Já a variável **Vínculo Laboral** foi tratada como categórica nominal, sendo codificada da seguinte forma: 1 para “Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado”, 2 para “Contrato de Trabalho a Termo Resolutivo Certo”, 3 para “Contrato de Trabalho a Termo Resolutivo Incerto”, 4 para “Contrato de Prestação de Serviços”, 5 para “Comissão de Serviço”, 6 para “Nomeação” e 7 para “Mobilidade”.

A variável **Exercício de Cargos de Chefia** foi considerada categórica nominal e codificada como 1 para “Com funções de chefia” e 0 para “Sem funções de chefia”. Relativamente ao **Local de Trabalho**, esta variável foi classificada como categórica nominal, mas foi transformada em variáveis *dummy* binárias em que cada variável representa a presença (1) ou ausência (0) de uma categoria específica. A transformação foi realizada da seguinte forma:

- Lisboa = 1; Porto = 0; Portalegre = 0
- Porto = 1; Lisboa = 0; Portalegre = 0
- Portalegre = 1; Lisboa = 0; Porto = 0

No que se refere à variável **Chefia Direta – Geração**, esta foi categorizada como variável categórica nominal, sendo codificada como 1 para “Geração *Baby Boomers* (1946-1965)”, 2 para “Geração X (1966-1985)”, 3 para “Geração *Millennials* (1986-1995)” e 4 para “Geração Z (1996-2004)”. Por último, a variável **Chefia Direta – Sexo** foi tratada como categórica nominal, sendo codificada como 0 para “Masculino” e 1 para “Feminino”.

Por fim, as variáveis da Liderança foram caracterizadas de acordo com a escala de *Likert* de cinco pontos onde 1 = “Nunca”; 2 = “Raramente”; 3 = “Algumas vezes”; 4 = “Muitas vezes” e 5 “Frequentemente”.

Este procedimento garantiu uma organização clara e estruturada das variáveis, permitindo a análise estatística subsequente de forma prática e sistemática.

### **4.3. Validação dos Instrumentos de Medição**

Para avaliar a consistência interna do instrumento de medição utilizado neste estudo, foi calculado o Alfa de *Cronbach*, um coeficiente amplamente utilizado para analisar a fiabilidade de questionários e escalas compostos por múltiplos itens (Marôco, 2021). O valor obtido para o Alfa de *Cronbach* foi de 0,82, indicando um nível de consistência interna considerado bom, de acordo com os critérios estabelecidos pela literatura (Marôco, 2021), que sugere que valores acima de 0,70 são aceitáveis para instrumentos de medição em estudos sociais e organizacionais.

Além disso, foi calculado o Alfa de *Cronbach* com base em itens padronizados, que apresentou um valor de 0,81, também indicando uma boa consistência interna do instrumento (Marôco, 2021). Ambos os resultados demonstram que o conjunto de itens avaliados mede de forma fiável o construto em estudo, assegurando que os mesmos têm uma elevada correlação interna e estão alinhados com os objetivos de medição do instrumento.

Por fim, o instrumento utilizado é composto por um total de 29 itens, o que demonstra que a análise foi realizada com uma quantidade robusta de variáveis. Estes resultados reforçam a validade e a fiabilidade do instrumento, tornando-o apropriado para a aplicação no contexto deste estudo.

**Tabela 7**

*Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Número de Itens
0,82	0,81	29

*Nota. Adaptado de SPSS.*

#### **4.4. Análise Descritiva das Escalas Aplicadas**

No presente capítulo são apresentados os resultados descritivos das variáveis avaliadas através das escalas utilizadas no estudo, com o objetivo de compreender as percepções dos participantes em relação aos diferentes constructos analisados. Esta análise permite identificar padrões gerais de resposta, distribuindo as frequências absolutas e relativas associadas a cada item das escalas. O foco principal recai sobre a descrição das dimensões avaliadas, destacando as tendências observadas no comportamento das variáveis e fornecendo uma base sólida para as análises subsequentes.

**Tabela 8***Análise Descritiva da Liderança Transacional*

Liderança Transacional O meu líder/chefia direta:	1 <sup>9</sup>		2		3		4		5	
	FA <sup>10</sup>	FR <sup>11</sup>	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Discute sobre quem é a pessoa responsável por atingir os objetivos.	23	14%	55	33,5%	46	28%	29	17,7%	11	6,7%
Deixa claro o que cada trabalhador/a pode receber quando os objetivos são alcançados.	44	26,8%	51	21,1%	38	23,2%	22	13,4%	9	5,5%
Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	17	10,4%	42	25,6%	53	32,3%	38	23,2%	14	8,5%
Dirige a sua atenção para as falhas de modo a atingir os objetivos esperados.	16	9,8%	40	24,4%	60	36,6%	32	19,5%	16	9,8%
Expressa satisfação quando correspondo às expectativas.	12	7,3%	27	16,5%	40	24,4%	45	27,4%	40	24,4%

*Nota. Adaptado SPSS.*

No âmbito da análise descritiva das variáveis relacionadas à Liderança Transacional, foram avaliadas as percepções dos participantes em relação aos comportamentos da chefia direta, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 representa "Nunca" e 5 "Frequentemente". Ao analisar a afirmação "Discute sobre quem é a pessoa responsável por atingir os objetivos", verificou-se que a maior parte dos participantes (33,5%) atribuiu a pontuação 2, indicando que este comportamento ocorre em baixa frequência. As respostas concentraram-se entre as categorias 2 (33,5%) e 3 (28%), com menor incidência em avaliações extremas, como 1 (14%) e 5 (6,7%), demonstrando que a chefia é percebida como parcialmente clara em relação à atribuição de responsabilidades.

Relativamente à afirmação "Deixa claro o que cada trabalhador/a pode receber quando os objetivos são alcançados", observa-se que cerca de 58% dos participantes avaliaram esse comportamento com as pontuações 1 (26,8%) e 2 (31,1%), evidenciando uma percepção predominantemente baixa sobre a clareza da chefia em relação às

<sup>9</sup> 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas Vezes; 4 = Muitas Vezes; 5 = Frequentemente

<sup>10</sup> FA – Frequência Absoluta

<sup>11</sup> FR – Frequência Relativa

recompensas. Apenas 5,5% dos respondentes atribuíram a pontuação máxima (5), indicando que este comportamento é raramente percebido como frequente.

No que diz respeito à afirmação "Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas", as respostas distribuíram-se principalmente entre as categorias intermediárias, com 32,3% dos participantes atribuindo a pontuação 3 e 23,2% a pontuação 4. Apenas 10,4% avaliaram este comportamento como muito raro (1), enquanto 8,5% consideraram que ocorre frequentemente. Esses resultados sugerem que a chefia é percebida como razoavelmente atenta a erros e falhas, mas sem uma tendência clara para avaliações extremas.

Para a afirmação "Dirige a sua atenção para as falhas de modo a atingir os objetivos esperados", a maioria dos participantes (36,6%) atribuiu a pontuação 3, seguida de 24,4% que avaliaram com a pontuação 2. As pontuações extremas foram atribuídas por 9,8% dos inquiridos, indicando que este comportamento é percebido de forma moderada pela maioria, com menor incidência de avaliações extremas.

Por fim, na afirmação "Expressa satisfação quando correspondo às expectativas", verificou-se uma distribuição equilibrada entre as pontuações 3 (24,4%), 4 (27,4%) e 5 (24,4%), indicando que a chefia é frequentemente percebida como expressando satisfação com o desempenho dos trabalhadores. As pontuações mais baixas foram atribuídas por 7,3% e 16,5% dos participantes, respetivamente, sugerindo que, embora a chefia seja avaliada positivamente neste aspeto, há uma parcela dos inquiridos que não percebe este comportamento de forma consistente.

De forma geral, as percepções dos participantes sobre os comportamentos de liderança transaccional da chefia direta variaram de moderadas a positivas, com algumas oscilações dependendo do comportamento analisado. As pontuações intermediárias (entre 2 e 4) predominaram em quase todas as afirmações, sugerindo que esses comportamentos são percebidos como presentes, mas não de forma sistemática ou uniforme.

**Tabela 9***Análise Descritiva da Liderança Laissez-Faire*

Liderança Laissez-Faire O meu líder/chefia direta:	1		2		3		4		5	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Falha em intervir em problemas até ao momento em que se tornam sérios.	13	7,9%	53	32,3%	54	32,9%	24	14,6%	20	12,2%
Evita tomar decisões.	36	22%	63	38,4%	42	25,6%	20	12,2%	3	1,8%
Está ausente quando preciso dele/a.	36	22%	67	40,9%	33	20,1%	16	9,8%	12	7,3%
Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.	41	25%	65	39,6%	37	22,6%	15	9,1%	6	3,7%
Demora para responder a questões urgentes.	26	15,9%	66	40,2%	43	26,2%	21	12,8%	8	4,9%

*Nota. Adaptado de SPSS.*

A análise descritiva das variáveis relacionadas à Liderança Laissez-Faire foi realizada com base nas respostas dos participantes a cinco afirmações avaliadas numa escala de 1 a 5 (1 = nunca; 5 = frequentemente). Na primeira afirmação, "Falha em intervir em problemas até ao momento em que se tornam sérios", a maior parte das respostas concentrou-se nos valores intermédios, com 32,3% dos participantes atribuindo a pontuação 2 e 32,9% atribuindo a pontuação 3. Apenas 7,9% consideraram que este comportamento ocorre muito raramente, enquanto 12,2% indicaram que ocorre muito frequentemente (5). Esses resultados sugerem uma perceção moderada de que a chefia falha em intervir adequadamente.

Na afirmação "Evita tomar decisões", observa-se uma predominância de respostas nas categorias 2 (38,4%) e 3 (25,6%), com 22% dos participantes atribuindo a pontuação mínima. Apenas 12,2% atribuíram a pontuação 4 e 1,8% a pontuação 5, indicando que a chefia é percebida como evitando decisões, mas não de forma tão frequente.

Relativamente à afirmação "Está ausente quando preciso dele/a", 40,9% dos participantes atribuíram a pontuação 2, seguida de 22% que atribuíram a pontuação 1 e 20,1% que optaram pela pontuação 3. Apenas 9,8% atribuíram a pontuação 4 e 7,3%

a pontuação 5, demonstrando que a ausência da chefia é percebida de forma moderada, sendo rara a atribuição de valores extremos.

Na quarta afirmação, "Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes", 39,6% dos participantes atribuíram a pontuação 2, enquanto 25% indicaram o valor 1 e 22,6% optaram pelo valor 3. As pontuações mais altas, 4 e 5, foram atribuídas por 9,1% e 3,7% dos participantes, respectivamente. Esses dados indicam que a maioria dos respondentes percebe a chefia como pouco envolvida, mas não necessariamente ausente em assuntos importantes.

Por fim, na afirmação "Demora para responder a questões urgentes", 40,2% dos participantes atribuíram a pontuação 2, seguida de 26,2% que optaram pela pontuação 3 e 15,9% que atribuíram a pontuação 1. As categorias 4 e 5 foram menos frequentes, com 12,8% e 4,9%, respectivamente, sugerindo que a chefia é percebida como sendo moderadamente lenta em responder a questões urgentes, sem uma prevalência de percepções extremas.

De forma geral, os resultados mostram uma tendência dos participantes em avaliar os comportamentos de Liderança Laissez-Faire com pontuações intermédias, sugerindo que, embora esses comportamentos sejam percebidos, não são considerados extremamente frequentes. A maior concentração de respostas nas categorias 2 e 3 reflete a percepção de uma liderança caracterizada por níveis moderados de ausência ou falta de envolvimento, com menor incidência de avaliações muito negativas ou muito positivas.

**Tabela 10***Análise Descritiva da Liderança Transformacional*

Liderança Transformacional O meu líder/chefia direta:	1		2		3		4		5	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Procura alternativas diferentes para solucionar problemas.	8	4,9%	31	18,9%	53	32,3%	51	31,1%	21	12,8%
Gosto de ser associado/a ao/a meu/minha líder/chefia direta.	19	11,6%	36	22%	41	25%	37	22,6%	31	18,9%
Investe o seu tempo a ensinar e formar.	27	16,5%	50	30,5%	45	27,4%	29	17,7%	13	7,9%
Trata-me como uma pessoa em vez de um número.	8	4,9%	19	11,6%	27	16,5%	38	23,2%	72	43,9%
Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	16	9,8%	28	17,1%	45	27,4%	48	29,3%	27	16,5%

*Nota. Adaptado de SPSS.*

A análise descritiva das variáveis relacionadas à liderança transformacional foi realizada com base nas respostas dos participantes a cinco afirmações avaliadas em uma escala de 1 a 5 (1 = nunca; 5 = frequentemente). Na primeira afirmação, "Procura alternativas diferentes para solucionar problemas", 32,3% dos participantes atribuíram a pontuação 3, indicando que este comportamento ocorre moderadamente, seguido de 31,1% que atribuíram a pontuação 4. Apenas 4,9% consideraram que este comportamento é muito raro, enquanto 12,8% atribuíram a pontuação máxima, sugerindo que a chefia é percebida como criativa na resolução de problemas com frequência moderada a alta.

Na afirmação "Gosto de ser associado/a ao/a meu/minha líder/chefia direta", as respostas foram relativamente distribuídas entre as categorias intermediárias. A pontuação 3 foi a mais atribuída, com 25% dos participantes, seguida de 22% para a pontuação 2 e 22,6% para a pontuação 4. Apenas 11,6% atribuíram a pontuação 1, enquanto 18,9% atribuíram a pontuação 5. Os dados mostram que, embora uma parcela significativa dos participantes manifeste afinidade com a chefia, as percepções não são unânimes.

Relativamente à afirmação "Investe o seu tempo a ensinar e formar", a maior parte das respostas concentrou-se nas pontuações 2 (30,5%) e 3 (27,4%), sugerindo que a chefia é percebida como investindo algum tempo em atividades de ensino e formação, mas não de forma consistente. As pontuações mais altas, 4 e 5, foram atribuídas por 17,7% e 7,9% dos participantes, respetivamente, enquanto 16,5% atribuíram a pontuação mínima, indicando uma perceção mista sobre este comportamento.

Na quarta afirmação, "Trata-me como uma pessoa em vez de um número", os resultados destacam-se pela predominância de respostas positivas. A pontuação 5 foi atribuída por 43,9% dos participantes, representando a maior frequência observada em todas as afirmações analisadas, enquanto 23,2% atribuíram a pontuação 4. Apenas 4,9% avaliaram este comportamento como muito raro e 11,6% como raro, sugerindo que a maioria dos participantes percebe a chefia como atenciosa e humanizada.

Por fim, na afirmação "Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro", as respostas distribuíram-se principalmente entre as categorias 3 (27,4%) e 4 (29,3%), indicando uma perceção moderadamente positiva sobre a capacidade da chefia de articular visões motivadoras. As pontuações mais baixas, 1 e 2, foram atribuídas por 9,8% e 17,1% dos participantes, respetivamente, enquanto 16,5% atribuíram a pontuação máxima.

De forma geral, os resultados mostram que os participantes percebem a liderança transformacional de forma predominantemente positiva, com destaque para os comportamentos relacionados ao tratamento personalizado, que receberam maior frequência de pontuações elevadas. No entanto, as perceções sobre a criatividade, formação e articulação de visões motivadoras variaram mais, com maior concentração de respostas nas categorias intermédias, indicando que esses comportamentos podem não ser percebidos de forma unânime entre os participantes.

**Tabela 11***Análise Descritiva da Liderança Autocrática*

Liderança Autocrática O meu líder/chefia direta:	1		2		3		4		5	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Coloca o trabalho em primeiro lugar.	4	2,4%	24	14,6%	58	35,4%	53	32,3%	25	15,2%
É rígido/a no cumprimento dos prazos estabelecidos.	6	3,7%	30	18,3%	63	38,4%	49	29,9%	16	9,8%
Delega à equipa as tarefas de cada um.	9	5,5%	23	14%	43	26,2%	52	31,7%	37	22,6%
Pede que a equipa siga as regras e normas estabelecidas.	0	0%	12	7,3%	55	33,5%	63	38,4%	34	20,7%
Valoriza a hierarquia de poderes.	8	4,9%	16	9,8%	57	34,8%	48	29,3%	35	21,3%

*Nota. Adaptado de SPSS.*

A análise descritiva das variáveis relacionadas à liderança autocrática foi realizada com base nas respostas dos participantes a cinco afirmações avaliadas em uma escala de 1 a 5 (1 = nunca; 5 = frequentemente). Na afirmação "Coloca o trabalho em primeiro lugar", a maior parte das respostas concentrou-se nas pontuações 3 (35,4%) e 4 (32,3%), indicando uma percepção moderadamente positiva sobre o comportamento da chefia nesse aspeto. Apenas 2,4% atribuíram a pontuação mínima, enquanto 15,2% atribuíram a pontuação máxima, o que sugere que este comportamento é percebido como frequente por uma parcela significativa dos participantes.

Na afirmação "É rígido/a no cumprimento dos prazos estabelecidos", a pontuação 3 foi a mais frequente, com 38,4% dos participantes, seguida pela pontuação 4, com 29,9%. Apenas 3,7% atribuíram a pontuação mínima e 9,8% a pontuação máxima. Esses resultados indicam que a chefia é percebida como moderadamente rígida no cumprimento dos prazos, com uma tendência para respostas intermediárias.

Relativamente à afirmação "Delega à equipa as tarefas de cada um", 31,7% dos participantes atribuíram a pontuação 4, seguida de 26,2% que escolheram a pontuação 3 e 22,6% que optaram pela pontuação máxima. Apenas 5,5% atribuíram a pontuação

mínima, sugerindo que a chefia é percebida como delegando tarefas de forma relativamente frequente, com uma distribuição de respostas que reflete uma tendência positiva.

Na afirmação "Pede que a equipa siga as regras e normas estabelecidas", a pontuação 4 foi a mais atribuída, com 38,4%, seguida por 33,5% que escolheram a pontuação 3 e 20,7% que atribuíram a pontuação máxima. Nenhum participante atribuiu a pontuação mínima, e apenas 7,3% atribuíram a pontuação 2, indicando uma forte percepção de que a chefia valoriza e reforça o cumprimento das regras e normas por parte da equipa.

Por fim, na afirmação "Valoriza a hierarquia de poderes", a maior parte dos participantes atribuiu as pontuações 3 (34,8%) e 4 (29,3%), com 21,3% escolhendo a pontuação máxima. Apenas 4,9% atribuíram a pontuação mínima e 9,8% a pontuação 2, sugerindo que a chefia é amplamente percebida como valorizando a hierarquia, com uma tendência para respostas mais positivas.

De forma geral, os resultados indicam que os participantes percebem a Liderança Autocrática como moderadamente presente, especialmente em comportamentos relacionados à hierarquia, cumprimento de normas e prazos, e delegação de tarefas. As respostas concentraram-se principalmente nas pontuações intermédias, com menor incidência de percepções extremas, refletindo uma percepção equilibrada, mas com uma tendência positiva em relação aos comportamentos analisados.

**Tabela 12***Análise Descritiva da Liderança Democrática*

Liderança Democrática O meu líder/chefia direta:	1		2		3		4		5	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Define as tarefas prioritárias consultando a equipa.	16	9,8%	36	22%	45	27,4%	52	31,7%	15	9,1%
Demonstra respeito pelas ideias da equipa.	6	3,7%	20	12,2%	42	25,6%	58	35,4%	38	23,2%
Estimula a equipa a dar opiniões sobre o trabalho.	8	4,9%	29	17,7%	44	26,8%	49	29,9%	34	20,7%
Importa-se com os sentimentos dos elementos da equipa.	11	6,7%	20	12,12%	38	23,2%	58	35,4%	37	22,6%

*Nota. Adaptado de SPSS.*

A análise descritiva das variáveis relacionadas à liderança democrática foi realizada com base nas respostas dos participantes a quatro afirmações, avaliadas em uma escala de 1 a 5 (1 = nunca; 5 = frequentemente). Na primeira afirmação, "Define as tarefas prioritárias consultando a equipa", a maioria dos participantes concentrou suas respostas nas pontuações intermediárias, com 31,7% atribuindo a pontuação 4 e 27,4% atribuindo a pontuação 3. Apenas 9,8% consideraram que este comportamento é muito raro, e 9,1% indicaram que ocorre com muita frequência, sugerindo que a consulta à equipa para a definição de prioridades é percebida de forma moderada.

Na afirmação "Demonstra respeito pelas ideias da equipa", observa-se uma percepção predominantemente positiva. A pontuação 4 foi atribuída por 35,4% dos participantes, enquanto 23,2% atribuíram a pontuação máxima. Apenas 3,7% consideraram que o comportamento é muito raro, e 12,2% atribuíram a pontuação 2. Esses resultados indicam que a chefia é amplamente percebida como respeitosa em relação às ideias da equipa.

Relativamente à afirmação "Estimula a equipa a dar opiniões sobre o trabalho", 29,9% dos participantes atribuíram a pontuação 4, seguida de 26,8% que escolheram a pontuação 3 e 20,7% que optaram pela pontuação máxima. Apenas 4,9% atribuíram a pontuação mínima, sugerindo que a chefia é percebida como promovendo a

participação da equipa de forma relativamente frequente, com uma distribuição que reflete perceções predominantemente positivas.

Por fim, na afirmação "Importa-se com os sentimentos dos elementos da equipa", 35,4% dos participantes atribuíram a pontuação 4 e 22,6% a pontuação máxima (5), indicando que a chefia é amplamente vista como sensível aos sentimentos da equipa. Apenas 6,7% atribuíram a pontuação mínima, e 12,2% atribuíram a pontuação 2, o que demonstra que, embora a maioria dos participantes perceba a chefia como atenta aos sentimentos, ainda existe uma pequena parcela que discorda dessa perceção.

De forma geral, os resultados indicam que os participantes percebem a liderança democrática de forma predominantemente positiva, especialmente em comportamentos como demonstrar respeito pelas ideias da equipa e importar-se com os sentimentos dos membros. As pontuações intermédias prevaleceram em todas as afirmações, refletindo uma perceção equilibrada e moderadamente positiva dos comportamentos analisados.

#### **4.5. Análise de Dados**

O presente estudo teve como objetivo investigar possíveis diferenças na perceção dos trabalhadores da Geração *Millennials* e Geração X sobre os estilos de liderança adotados pelas chefias. A H1 sugere que os trabalhadores da Geração X percecionam estilos de liderança mais pragmáticos e orientados para resultados, enquanto os *Millennials* percecionam estilos mais colaborativos e inovadores. Para testar esta hipótese, foi realizado um teste *t de Student*<sup>12</sup> para comparar as médias dos dois grupos em relação aos estilos de liderança.

Os resultados das estatísticas descritivas indicam que os *Millennials* apresentaram médias ligeiramente superiores em quase todos os estilos de liderança. No entanto, as diferenças foram mínimas no estilo Transformacional, em que os *Millennials* registaram uma média de 15,70 (DP<sup>13</sup> = 5,669) e a Geração X uma média de 15,60 (DP = 6,050).

---

<sup>12</sup> Ver Anexo III – Teste t

<sup>13</sup> DP = Desvio Padrão

Diferenças ligeiramente maiores foram observadas no estilo Laissez-Faire (*Millennials*: M = 12,70, DP = 4,556; Geração X: M = 11,41, DP = 4,904) e no estilo Transacional (*Millennials*: M = 14,37, DP = 3,924; Geração X: M = 13,54, DP = 5,157)<sup>14</sup>.

O Teste de Levene<sup>15</sup> indicou que as variâncias são homogêneas ( $p = 0,587$ ). Com base nisso, utilizou-se a linha de variâncias iguais assumidas.

O teste t de Student foi realizado para comparar o estilo de liderança Transacional entre dois grupos: *Millennials* e Geração X. Os resultados indicaram que não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos ( $t(130) = 0,777$ ,  $p = 0,439$ ), o que significa que a diferença observada nas médias pode ser atribuída ao acaso, e não a uma diferença real entre os grupos. A diferença média encontrada foi de 0,828 pontos, indicando que, em média, os *Millennials* pontuaram ligeiramente mais alto no estilo de liderança Transacional em comparação com a Geração X. No entanto, como o valor de  $p = 0,439$  é maior que o nível de significância usual ( $p < 0,05$ ), essa diferença não pode ser considerada estatisticamente significativa. Além disso, o intervalo de confiança de 95% da diferença média foi calculado entre -1,279 e 2,934, o que significa que há 95% de certeza de que a diferença verdadeira entre as médias dos dois grupos está dentro deste intervalo. Como o intervalo inclui o valor 0, isso reforça a conclusão de que não existe evidência suficiente para afirmar que existe uma diferença real no estilo de liderança Transacional entre os *Millennials* e a Geração X. Assim, apesar de os *Millennials* terem apresentado uma média ligeiramente superior, as diferenças observadas não possuem relevância estatística, indicando que o estilo de liderança Transacional é percebido de forma semelhante pelos dois grupos.

No caso do estilo de liderança Laissez-Faire, foi identificado que as variâncias entre os dois grupos analisados não são homogêneas, ou seja, não apresentam a mesma consistência (Teste de Levene,  $p = 0,001$ ). Por esse motivo, foi necessário utilizar uma análise estatística ajustada, assumindo que as variâncias são diferentes. O teste t realizado mostrou que, embora tenha sido observada uma diferença média de 1,294 pontos entre os grupos, esta diferença não é estatisticamente significativa ( $p = 0,217$ ). Além disso, o intervalo de confiança de 95% para esta diferença situa-se entre -0,771 e

---

<sup>14</sup> Ver Anexo III – Média e Desvio Padrão

<sup>15</sup> Ver Anexo III – Teste t

3,359, o que significa que a diferença pode variar dentro desse intervalo, incluindo valores negativos, reforçando a falta de significância. Em suma, apesar deste estilo de liderança apresentar a maior diferença média entre os grupos, os resultados indicam que essa diferença não possui relevância estatística, ou seja, não se pode afirmar com confiança que existe uma diferença real entre os grupos no que diz respeito a este estilo de liderança.

No que diz respeito ao estilo de liderança Transformacional, o Teste de Levene revelou que as variâncias entre os grupos não são homogêneas ( $p = 0,033$ ). Por esse motivo, foi utilizada a linha de variâncias iguais não assumidas na análise. O teste t de Student indicou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os *Millennials* e a Geração X no estilo Transformacional ( $t(42,548) = 0,080$ ,  $p = 0,937$ ). A diferença média entre os grupos foi de apenas 0,104 pontos, com um intervalo de confiança de 95% entre -2,447 e 2,655. Como o intervalo de confiança inclui o valor 0 e o valor de p é muito maior que o nível de significância usual ( $p < 0,05$ ), conclui-se que a diferença observada é estatisticamente irrelevante. Além disso, este foi o estilo de liderança com a menor diferença média entre os dois grupos, reforçando a ideia de que *Millennials* e a Geração X exibem comportamentos muito semelhantes no estilo Transformacional.

No estilo de liderança Autocrático, o Teste de Levene indicou que as variâncias entre os grupos são homogêneas ( $p = 0,684$ ), permitindo a utilização da linha de variâncias iguais assumidas na análise. O teste t de Student revelou que não há diferenças estatisticamente significativas entre os *Millennials* e a Geração X nesse estilo de liderança ( $t(130) = 0,472$ ,  $p = 0,638$ ). A diferença média entre os grupos foi de 0,489 pontos, com um intervalo de confiança de 95% entre -1,520 e 2,498. Como o intervalo de confiança inclui o valor 0 e o valor de p é muito maior que o nível de significância usual ( $p < 0,05$ ), conclui-se que a diferença observada é estatisticamente irrelevante. Assim, as diferenças no estilo de liderança Autocrático entre *Millennials* e Geração X também não possuem relevância estatística.

No estilo de liderança Democrático, o Teste de Levene indicou que as variâncias entre os grupos são homogêneas ( $p = 0,213$ ), permitindo a utilização da linha de variâncias iguais assumidas na análise. O teste t de Student revelou que não existem diferenças

estatisticamente significativas entre os *Millennials* e a Geração X nesse estilo de liderança ( $t(130) = 0,296$ ,  $p = 0,768$ ). A diferença média foi de 0,321 pontos, com um intervalo de confiança de 95% entre -1,064 e 1,706. Como o intervalo de confiança inclui o valor 0 e o valor de  $p$  é maior que o nível de significância usual ( $p < 0,05$ ), conclui-se que a diferença observada é estatisticamente irrelevante.

Os resultados gerais indicam que, embora existam diferenças médias ligeiras nos estilos de liderança entre *Millennials* e Geração X, essas diferenças não são estatisticamente significativas em nenhum dos estilos analisados. O estilo Transformacional apresentou a menor diferença média (0,104 pontos), sugerindo que ambos os grupos partilham comportamentos muito semelhantes nesse domínio. Por outro lado, o estilo Laissez-Faire apresentou a maior diferença média (1,294 pontos), mas, mesmo assim, essa diferença também não foi estatisticamente significativa.

Estes resultados sugerem que os estilos de liderança percebidos pelas gerações *Millennials* e Geração X são amplamente equivalentes no contexto analisado.

---

Para testar a H2, que propõe que "a percepção dos trabalhadores da Geração X e da Geração *Millennials* em relação ao estilo de liderança adotado pelas chefias varia significativamente nos Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre", foi utilizada a ANOVA de dois fatores, considerando como variáveis independentes a Geração (*Millennials* e Geração X) e o Município (Lisboa, Porto e Portalegre), tendo como variável dependente a percepção do estilo de liderança transacional.

A amostra total foi composta por 164 participantes, distribuídos de forma desigual entre os dois fatores analisados<sup>16</sup>. Em relação à Geração, 25 participantes pertenciam aos *Millennials* (15,2%) e 98 à Geração X (59,8%), evidenciando um claro desequilíbrio na representatividade entre os dois grupos. Já quanto à distribuição por Município, 119 participantes eram provenientes de Lisboa (72,6%), enquanto o Porto e Portalegre contavam com 23 (14%) e 22 (13,4%) participantes, respetivamente. Este desnível nos

---

<sup>16</sup> Ver Anexo IV – Distribuição da Amostra

tamanhos das amostras entre gerações e municípios influencia a robustez dos resultados estatísticos.

Os resultados da ANOVA de dois fatores indicaram que o modelo como um todo não foi significativo ( $F = 0,986$ ,  $p = 0,458$ ), sugerindo que os fatores analisados – Geração, Município e as suas possíveis interações – não explicam variações significativas na percepção do estilo de liderança transacional. O coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  ajustado =  $-0,001$ )<sup>17</sup> reforça esta conclusão, indicando que o modelo não explica de forma relevante a variância observada na variável dependente.

Em relação aos efeitos principais, os resultados mostram que não existe diferenças estatisticamente significativas na percepção do estilo de liderança transacional entre *Millennials* e trabalhadores da Geração X. Especificamente, o efeito principal da variável *Millennials* não foi significativo ( $F = 0,022$ ,  $p = 0,882$ ), assim como o efeito principal da Geração X ( $F = 0,038$ ,  $p = 0,846$ ). Estes resultados sugerem que, no contexto analisado, a percepção do estilo de liderança transacional não varia de forma significativa entre as duas gerações<sup>18</sup>.

Quanto ao impacto do Município (Lisboa, Porto e Portalegre), não foi possível avaliar adequadamente o seu efeito principal, uma vez que as variáveis relacionadas ao município apresentaram valores nulos no modelo. Isso pode indicar que o fator regional não é suficientemente discriminativo para explicar as diferenças observadas no fenómeno analisado. Ou seja, as características específicas de cada município (como localização geográfica, dimensão ou recursos disponíveis) podem não exercer um impacto significativo no contexto do modelo estudado ou a ausência de efeito pode ser consequência de uma baixa variabilidade entre os municípios analisados.

No que concerne às interações entre os fatores, os resultados também não apresentaram significância estatística. A interação entre *Millennials* e Geração X ( $F = 0,989$ ,  $p = 0,321$ ) não foi significativa, indicando que a combinação entre as gerações não influencia de forma relevante a percepção do estilo de liderança transacional. Da

---

<sup>17</sup> Ver Anexo IV – Coeficiente de Distribuição do Modelo

<sup>18</sup> Ver Anexo IV – Teste de Efeitos entre Sujeitos para a variável Liderança Transacional

mesma forma, as interações envolvendo o Município não puderam ser avaliadas devido aos valores nulos associados às variáveis do Município no modelo.

Em síntese, os resultados indicam que não foram encontradas diferenças significativas na percepção do estilo de liderança transacional entre as gerações ou entre os municípios analisados. Adicionalmente, as interações entre Geração e Município não demonstraram impacto significativo. Assim, conclui-se que, no contexto específico deste estudo, a percepção do estilo de liderança transacional não varia de forma relevante em função da Geração ou do Município.

No que concerne ao estilo de liderança Laissez-Faire, a análise de variância (ANOVA) de dois fatores revelou que o modelo como um todo não foi significativo ( $F = 0,814$ ,  $p = 0,615$ )<sup>19</sup>. Ou seja, os fatores analisados – Geração, Município e as suas interações – não explicam variações significativas na percepção do estilo de liderança Laissez-Faire.

Em relação aos efeitos principais, os resultados indicam que não existe diferenças estatisticamente significativas na percepção do estilo de liderança Laissez-Faire entre *Millennials* e trabalhadores da Geração X. Para a variável *Millennials*, o efeito principal foi não significativo ( $F = 0,048$ ,  $p = 0,827$ ). Da mesma forma, para a variável Geração X, o efeito principal também não foi significativo ( $F = 0,394$ ,  $p = 0,531$ ). Estes resultados sugerem que as gerações não percebem este estilo de liderança de forma significativamente distinta.

As interações entre os fatores também não foram significativas. A interação entre *Millennials* e Geração X apresentou um valor de  $F = 0,001$ ,  $p = 0,981$ , indicando que a combinação entre as gerações não influencia de forma relevante a percepção deste estilo de liderança.

Em síntese, os resultados indicam que não foram observadas diferenças significativas na percepção do estilo de liderança Laissez-Faire entre os *Millennials* e os trabalhadores da Geração X. Não foi possível avaliar adequadamente o impacto do Município (Lisboa, Porto e Portalegre) devido à escassez de dados e não foram observadas interações significativas entre Geração e Município, o que sugere que, no contexto deste estudo, a

---

<sup>19</sup> Ver Anexo IV – Teste de Efeitos entre Sujeitos para a variável Liderança Laissez-Faire

combinação desses fatores não influencia a percepção do estilo de liderança Laissez-Faire.

Esses resultados, assim como os obtidos para a variável dependente anterior, sugerem que, no âmbito deste estudo, a percepção dos estilos de liderança analisados não varia de forma relevante em função da Geração ou do Município.

Os resultados que se seguem referem-se à análise do estilo de liderança Transformacional, considerando como fatores independentes a Geração (*Millennials* e Geração X) e o Município (Lisboa, Porto e Portalegre).

A análise de variância (ANOVA) de dois fatores revelou que o modelo como um todo foi significativo ( $F = 2,183$ ,  $p = 0,022$ ). Este resultado sugere que os fatores analisados – Geração, Município e as suas interações – explicam uma parte significativa da variância na percepção do estilo de liderança transformacional. Entretanto, o valor ajustado do coeficiente de determinação ( $R^2$  ajustado = 0,068) indica que o modelo explica uma proporção limitada da variabilidade nos dados<sup>20</sup>.

Em relação aos efeitos principais, os resultados indicam que não existe diferenças estatisticamente significativas na percepção do estilo de liderança Transformacional entre *Millennials* e trabalhadores da Geração X. Para a variável *Millennials*, o efeito principal não foi significativo ( $F = 0,441$ ,  $p = 0,508$ ). Da mesma forma, para a variável Geração X, o efeito principal também não foi significativo ( $F = 0,589$ ,  $p = 0,444$ ). Estes resultados sugerem que as gerações não percebem este estilo de liderança de forma significativamente distinta.

As interações entre os fatores também não foram significativas. A interação entre *Millennials* e Geração X apresentou um valor de  $F = 0,106$ ,  $p = 0,745$ , indicando que a combinação entre as gerações não influencia de forma relevante a percepção deste estilo de liderança.

Em síntese, os resultados indicam que o modelo geral foi significativo, mas explica apenas uma pequena parte da variância na percepção do estilo de liderança Transformacional e não foram observadas diferenças significativas na percepção do estilo

---

<sup>20</sup> Ver Anexo IV – Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Transformacional

de liderança Transformacional entre os *Millennials* e os trabalhadores da Geração X. Não foram observadas interações significativas entre Geração e Município, o que sugere que, no contexto deste estudo, a combinação desses fatores não influencia a percepção do estilo de liderança Transformacional.

Esses resultados, assim como os obtidos para as variáveis dependentes anteriores, sugerem que, no âmbito deste estudo, a percepção dos estilos de liderança analisados não varia de forma relevante em função da Geração ou do Município.

No que concerne à Liderança Autocrática, a análise de variância (ANOVA) de dois fatores revelou que o modelo como um todo não foi significativo ( $F = 1,559$ ,  $p = 0,124$ ). Ou seja, os fatores analisados – Geração, Município e as suas interações – não explicam variações significativas na percepção do estilo de liderança. Além disso, o valor ajustado do coeficiente de determinação ( $R^2$  ajustado = 0,033) indica que o modelo explica uma fração muito pequena da variabilidade nos dados<sup>21</sup>.

Em relação aos efeitos principais, os resultados indicam que não existe diferenças estatisticamente significativas na percepção do estilo de liderança entre *Millennials* e trabalhadores da Geração X. Para a variável *Millennials*, o efeito principal não foi significativo ( $F = 0,168$ ,  $p = 0,682$ ). Da mesma forma, para a variável Geração X, o efeito principal também não foi significativo ( $F = 0,002$ ,  $p = 0,961$ ). Estes resultados sugerem que as gerações não percebem este estilo de liderança de forma significativamente distinta.

As interações entre os fatores também não foram significativas. A interação entre *Millennials* e Geração X apresentou um valor de  $F = 0,084$ ,  $p = 0,772$ , indicando que a combinação entre as gerações não influencia de forma relevante a percepção deste estilo de liderança.

Em síntese, os resultados indicam que o modelo geral não foi significativo, indicando que os fatores analisados não explicam variações significativas na percepção do estilo de liderança. Não foram observadas diferenças significativas na percepção do estilo de liderança entre os *Millennials* e os trabalhadores da Geração X. Não foram observadas

---

<sup>21</sup> Ver Anexo IV – Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Autocrática

interações significativas entre Geração e Município, o que sugere que, no contexto deste estudo, a combinação desses fatores não influencia a percepção do estilo de liderança.

Esses resultados, assim como os obtidos para as variáveis dependentes anteriores, sugerem que, no âmbito deste estudo, a percepção dos estilos de liderança analisados não varia de forma relevante em função da Geração ou do Município.

No que concerne à liderança democrática, a análise de variância (ANOVA) de dois fatores revelou que o modelo como um todo foi significativo ( $F = 2,056$ ,  $p = 0,031$ ). Este resultado sugere que os fatores analisados – Geração, Município e as suas interações – explicam uma parte significativa da variância na percepção do estilo de liderança. Entretanto, o valor ajustado do coeficiente de determinação ( $R^2$  ajustado = 0,061) indica que o modelo explica uma proporção limitada da variabilidade nos dados<sup>22</sup>.

Em relação aos efeitos principais, os resultados indicam que não existe diferenças estatisticamente significativas na percepção do estilo de liderança entre *Millennials* e trabalhadores da Geração X. Para a variável *Millennials*, o efeito principal foi não significativo ( $F = 0,370$ ,  $p = 0,544$ ). Da mesma forma, para a variável Geração X, o efeito principal também não foi significativo ( $F = 0,076$ ,  $p = 0,783$ ). Estes resultados sugerem que as gerações não percebem este estilo de liderança de forma significativamente distinta.

As interações entre os fatores também não foram significativas. A interação entre *Millennials* e Geração X apresentou um valor de  $F = 0,531$ ,  $p = 0,467$ , indicando que a combinação entre as gerações não influencia de forma relevante a percepção deste estilo de liderança.

Em síntese, os resultados indicam que o modelo geral foi significativo, mas explica apenas uma pequena parte da variância na percepção do estilo de liderança. Não foram observadas diferenças significativas na percepção do estilo de liderança entre os *Millennials* e os trabalhadores da Geração X. Não foram observadas interações

---

<sup>22</sup> Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Democrática

significativas entre Geração e Município, o que sugere que, no contexto deste estudo, a combinação desses fatores não influencia a percepção do estilo de liderança.

Esses resultados, assim como os obtidos para as variáveis dependentes anteriores, sugerem que, no âmbito deste estudo, a percepção dos estilos de liderança analisados não varia de forma relevante em função da Geração ou do Município.

Os resultados da análise de variância (ANOVA) para os diferentes estilos de liderança – Transacional, Laissez-Faire, Transformacional, Autocrático e Democrático – indicaram que, de forma geral, não foram observadas diferenças significativas na percepção dos estilos de liderança entre os *Millennials* e os trabalhadores da Geração X, nem entre os Municípios de Lisboa, Porto e Portalegre. Embora os modelos gerais para os estilos de liderança Transformacional ( $F = 2,183$ ,  $p = 0,022$ ) e Democrático ( $F = 2,056$ ,  $p = 0,031$ ) tenham sido significativos, a proporção de variância explicada foi limitada, como demonstrado pelos coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$  ajustado = 0,068 e 0,061, respetivamente). Os estilos de liderança Transacional, Laissez-Faire e Autocrático apresentaram modelos não significativos, com nenhuma evidência de variação relevante na percepção desses estilos em função dos fatores analisados.

As interações entre Geração e Município também não apresentaram significância estatística para nenhum dos estilos de liderança, indicando que a combinação desses fatores não influencia de forma relevante a percepção dos estilos analisados. Assim, no âmbito deste estudo, conclui-se que a percepção dos estilos de liderança não varia de maneira significativa em função da Geração ou do Município.

---

Para testar a H3, foi realizada uma Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação Varimax, seguida de uma Análise de Regressão Múltipla. Esta abordagem permitiu explorar como as características sociodemográficas influenciam os estilos de liderança adotados.

A análise ACP extraiu 5 componentes principais, que juntos explicaram 75,08% da variância total das variáveis sociodemográficas. Este número foi considerado adequado,

pois retém uma boa proporção da variância com um número reduzido de componentes, facilitando a interpretação.<sup>23</sup>

As comunalidades indicam quanto da variância de cada variável é explicada pelos componentes principais extraídos. Os resultados mostram que a maior parte das variáveis sociodemográficas foram bem representadas pelos componentes, com valores elevados de comunalidade extraída:

- **União de facto** – 96,6% da variância explicada pelos componentes.
- **Solteiro** – 85,5% da variância explicada.
- **Mobilidade** – apresentou um valor mais baixo (48,1%), indicando que é menos representada pelos componentes principais.

Esses resultados demonstram que a ACP conseguiu capturar, de forma satisfatória, as informações contidas nas variáveis originais.

Os componentes principais foram interpretados com base nas cargas fatoriais extraídas da matriz de componentes rotacionada. Abaixo estão as interpretações e os agrupamentos mais relevantes:

- **Componente 1 (Estilos de Liderança Positivos)** – Variáveis associadas: V34 (Liderança Transacional), V46 (Transformacional), V57 (Democrática). Este componente reflete estilos de liderança mais ativos e positivos, como transformacional, transacional e democrática.
- **Componente 2 (Estado Civil e Porto)** – Variáveis associadas: V10 (Casado), V11 (União de Facto), V37 (Porto). Este componente capta diferenças relacionadas ao estado civil e à localização na cidade do Porto.
- **Componente 3 (Contratos de Trabalho e Portalegre)** – Variáveis associadas: V16 (Contrato por Tempo Indeterminado), V28 (Portalegre). Este componente reflete a influência da estabilidade contratual e da localização em Portalegre.
- **Componente 4 (Liderança Laissez-Faire)** – Variáveis associadas: V9 (Solteiro), V14 (Habilitações Literárias). Este componente está associado a características

---

<sup>23</sup> Ver Anexo V – Variância Total Explicada pelos Componentes Principais da Liderança Transacional

individuais, como estado civil solteiro e nível educacional, refletindo maior tendência ao estilo *laissez-faire*.

- **Componente 5 (Mobilidade e Geração da Chefia)** – Variáveis associadas: V22 (Mobilidade), V24 (Geração da Chefia). Este componente reflete a relação entre mobilidade funcional e diferenças entre gerações de liderança.

Os demais componentes explicam proporções menores de variância e foram considerados menos relevantes para a análise.

A consistência interna dos itens foi avaliada utilizando o Alfa de Cronbach, com o seguinte resultado:

- **Alfa de Cronbach = 0,82** (base em itens padronizados: 0,81; número de itens: 29). Este valor indica uma alta consistência interna entre as variáveis associadas aos componentes principais, demonstrando que a ACP conseguiu agrupar variáveis de forma confiável.

De seguida, foi realizada a Análise Regressão Múltipla para explorar como as características sociodemográficas influenciam diferentes estilos de liderança. Cada estilo foi analisado separadamente, permitindo uma análise detalhada dos impactos específicos.

Os resultados mostram que as características sociodemográficas, representadas pelos componentes principais, têm uma influência limitada, mas pontualmente significativa, em alguns estilos de liderança. Por exemplo:

- O **Componente 1** influencia positivamente a Liderança Transformacional, reforçando que estilos de liderança mais ativos estão associados a características como educação e estabilidade.
- O **Componente 3** tem um impacto negativo na Liderança *Laissez-Faire*, indicando que condições de trabalho mais precárias (e.g., contratos resolutivos e localização em Portalegre) reduzem a adoção deste estilo.

Embora o modelo geral não explique grandes proporções da variância nos estilos de liderança ( $R^2$  ajustado relativamente baixo), os resultados sugerem que as características sociodemográficas podem ter efeitos específicos e localizados:

- **Liderança Transacional** –  $R^2$  ajustado = 0,009: Os componentes principais explicam apenas 0,9% da variância na liderança transacional; ANOVA não significativa ( $F = 1,157$ ,  $p = 0,327$ ). O modelo global não explica significativamente a variação. Apenas o Componente 3 (Contratos de Trabalho e Portalegre) apresentou impacto estatisticamente significativo ( $B = -0,659$ ,  $p = 0,029$ ), indicando que características como contratos resolutivos e localização em Portalegre estão associadas a uma redução na adoção do estilo de liderança transacional. Ou seja, as características sociodemográficas têm uma influência muito limitada sobre a liderança transacional, com exceção de impactos específicos.
- **Liderança Laissez-Faire** –  $R^2$  ajustado = 0,079: Os componentes explicam 7,9% da variância na liderança laissez-faire; ANOVA significativa ( $p = 0,009$ ). O modelo global é significativo. O Componente 3 (Contratos de Trabalho e Portalegre) tem um impacto negativo e significativo ( $B = -1,030$ ,  $p < 0,001$ ), indicando que condições precárias de trabalho reduzem a adoção deste estilo. O Componente 5 (Mobilidade e Geração da Chefia) tem um impacto marginalmente significativo e positivo ( $B = 0,573$ ,  $p = 0,064$ ), sugerindo que mobilidade e diferenças geracionais podem aumentar a adoção do laissez-faire. Ou seja, as características sociodemográficas exercem um impacto moderado na liderança laissez-faire, com efeitos específicos significativos.
- **Liderança Transformacional** –  $R^2$  ajustado = 0,068: Os componentes explicam 6,8% da variância na liderança transformacional; ANOVA significativa ( $p = 0,017$ ). O modelo global é significativo. O Componente 5 (Mobilidade e Geração da Chefia) tem um impacto negativo e significativo ( $B = -0,797$ ,  $p = 0,036$ ), reduzindo a adoção deste estilo. O Componente 3 (Contratos de Trabalho e Portalegre) tem um impacto marginalmente positivo ( $B = 0,733$ ,  $p = 0,053$ ). Ou seja, as características sociodemográficas têm um impacto moderado na liderança transformacional, com efeitos específicos.

- **Liderança Autocrática** –  $R^2$  ajustado = 0,023: Os componentes explicam apenas 2,3% da variância na liderança autocrática; ANOVA não significativa ( $p = 0,184$ ): O modelo global não é significativo. O Componente 5 (Mobilidade e Geração da Chefia) é um impacto negativo e significativo ( $B = -0,601$ ,  $p = 0,011$ ), reduzindo a adoção deste estilo. A liderança autocrática não é significativamente influenciada pelas características sociodemográficas no modelo global, embora haja impactos localizados.
- **Liderança Democrática** –  $R^2$  ajustado = 0,064: Os componentes explicam 6,4% da variância; ANOVA significativa ( $p = 0,022$ ). O modelo global é significativo. O Componente 3 (Contratos de Trabalho e Portalegre) tem um impacto positivo e significativo ( $B = 0,652$ ,  $p = 0,034$ ). Algumas características sociodemográficas, como estabilidade contratual, influenciam positivamente a liderança democrática.

## 5. Discussão dos Resultados

Este estudo teve como objetivo investigar as diferenças na percepção dos estilos de liderança entre as gerações *Millennials* e Geração X, bem como avaliar o impacto das características sociodemográficas na adoção de diferentes estilos de liderança. Para isso, foram conduzidas análises estatísticas (testes t de *Student*, ANOVA de dois fatores e análises de regressão múltipla) para testar as hipóteses formuladas.

Nesta discussão, abordamos os principais resultados obtidos, interpretando-os à luz da literatura existente e destacando as implicações práticas e teóricas dos resultados.

A H1 previa que os trabalhadores da Geração X perceberiam estilos de liderança mais pragmáticos e orientados para resultados, enquanto os *Millennials* tenderiam a perceber estilos mais colaborativos e inovadores. Os resultados, no entanto, não suportaram esta hipótese.

Os testes *t de Student* indicaram que, embora os *Millennials* tenham apresentado médias ligeiramente superiores em quase todos os estilos de liderança, essas diferenças não foram estatisticamente significativas em nenhum dos estilos analisados (Transformacional, Transacional, Laissez-Faire, Autocrático e Democrático).

- Estilo Transformacional – A menor diferença média (0,104 pontos) foi observada neste estilo, sugerindo que ambos os grupos percebem este estilo de forma muito semelhante. O Teste de Levene indicou homogeneidade das variâncias ( $p > 0,05$ ), pelo que foi utilizada a linha de variâncias iguais assumidas no teste t.
- Estilo Laissez-Faire – Apesar de apresentar a maior diferença média (1,294 pontos), essa diferença também não foi estatisticamente significativa. Para comparar as médias entre os grupos, foi utilizado o teste t para amostras independentes, com a linha de variâncias iguais não assumidas, uma vez que o Teste de Levene indicou que as variâncias não eram homogêneas ( $p = 0,001$ ).
- Estilo Democrático e Autocrático – Diferenças mínimas entre os grupos foram observadas, sem relevância estatística, sendo utilizada a linha de variâncias iguais assumidas.

Estes resultados sugerem que, no contexto deste estudo, as duas gerações percebem os estilos de liderança de forma amplamente semelhante. Esta ausência de diferenças significativas contraria a literatura que frequentemente associa os *Millennials* a um maior apreço por estilos colaborativos e inovadores (como o transformacional e democrático) e a Geração X a estilos mais pragmáticos (como o transacional e autocrático). É possível que fatores contextuais, como o ambiente organizacional ou as características específicas da amostra, tenham atenuado as diferenças geracionais normalmente esperadas.

A H2 previa que a percepção dos estilos de liderança variaria significativamente em função da Geração e do Município (Lisboa, Porto e Portalegre). No entanto, os resultados da ANOVA de dois fatores não suportaram essa hipótese.

- Os modelos gerais para os estilos de liderança Transacional, Laissez-Faire e Autocrático não foram significativos, indicando que os fatores analisados – Geração, Município e suas interações – não explicam variações significativas na percepção desses estilos.
- Os modelos gerais para os estilos de liderança Transformacional e Democrático foram estatisticamente significativos, mas explicaram uma proporção muito limitada da variância nos dados ( $R^2$  ajustado = 0,068 e 0,061, respetivamente).

Além disso, as interações entre Geração e Município não apresentaram significância estatística em nenhum dos estilos de liderança analisados. Esses resultados sugerem que, no contexto deste estudo, a combinação entre as gerações e os municípios não influencia de forma relevante a percepção dos estilos de liderança.

A ausência de diferenças significativas entre os municípios pode ser explicada pela representatividade desigual das amostras, evidenciada pelo número substancialmente maior de participantes provenientes de Lisboa em comparação com o Porto e Portalegre. Esta desproporção na constituição das amostras resulta em um viés de representatividade, onde os dados recolhidos refletem predominantemente as características e realidades do município de Lisboa, em detrimento de uma distribuição equilibrada entre os três contextos.

Esta desigualdade limita a capacidade de generalizar os resultados para os municípios do Porto e de Portalegre, uma vez que os dados provenientes dessas localidades podem não ser suficientemente robustos para refletir as suas especificidades. Em consequência, torna-se mais difícil identificar diferenças contextuais relevantes, como variações nas dinâmicas sociais, económicas ou administrativas entre os municípios. Além disso, a menor representatividade do Porto e de Portalegre pode ocultar potenciais disparidades ou padrões que seriam mais evidentes se as amostras fossem mais equilibradas.

Por fim, a H3 propunha que as características sociodemográficas afetam significativamente a perceção e adoção de diferentes estilos de liderança. Para testar essa hipótese, foram realizadas análises de regressão múltipla, utilizando componentes principais extraídos de uma ACP.

Os resultados indicam que, embora os modelos gerais tenham uma capacidade explicativa limitada ( $R^2$  ajustados baixos), algumas variáveis sociodemográficas específicas apresentaram impactos significativos em determinados estilos de liderança.

#### **Liderança Transacional:**

- O modelo geral explicou apenas 0,9% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,009) e não foi estatisticamente significativo ( $p = 0,327$ ).
- Apenas o agrupamento de variáveis relacionadas a Condições Laborais Específicas (Portalegre, Contratos Resolutivos) apresentou um impacto significativo e negativo ( $B = -0,659$ ,  $p = 0,029$ ), indicando que essas características reduzem a adoção do estilo de liderança transacional.

#### **Liderança Laissez-Faire:**

- O modelo geral foi significativo ( $p = 0,009$ ) e explicou 7,9% da variância na liderança Laissez-Faire ( $R^2$  ajustado = 0,079).

- O agrupamento de variáveis relacionadas a Condições Laborais Específicas apresentou um impacto significativo e negativo ( $B = -1,030$ ,  $p < 0,001$ ), sugerindo que essas características estão associadas a uma menor adoção desse estilo.
- O agrupamento relacionado a Estabilidade e Mobilidade no Trabalho apresentou um impacto marginalmente significativo e positivo ( $B = 0,573$ ,  $p = 0,064$ ), indicando que essas características podem aumentar a tendência para o estilo Laissez-Faire.

#### **Liderança Transformacional:**

- O modelo geral foi significativo ( $p = 0,017$ ) e explicou 6,8% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,068).
- O agrupamento de variáveis relacionadas à Estabilidade e Mobilidade no Trabalho apresentou um impacto significativo e negativo ( $B = -0,797$ ,  $p = 0,036$ ), enquanto o agrupamento de Condições Laborais Específicas apresentou um impacto marginalmente significativo e positivo ( $B = 0,733$ ,  $p = 0,053$ ).

#### **Liderança Autocrática:**

- O modelo geral não foi significativo ( $p = 0,184$ ) e explicou apenas 2,3% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,023).
- O agrupamento relacionado à Estabilidade e Mobilidade no Trabalho apresentou um impacto significativo e negativo ( $B = -0,601$ ,  $p = 0,011$ ), indicando que essas características reduzem a adoção do estilo autocrático.

#### **Liderança Democrática:**

- O modelo geral foi significativo ( $p = 0,022$ ) e explicou 6,4% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,064).
- O agrupamento de variáveis relacionadas a Condições Laborais Específicas apresentou um impacto significativo e positivo ( $B = 0,652$ ,  $p = 0,034$ ), sugerindo

que essas características estão associadas a uma maior adoção do estilo democrático.

- O agrupamento relacionado a Estabilidade e Mobilidade no Trabalho apresentou um impacto marginalmente significativo e negativo ( $B = -0,557$ ,  $p = 0,070$ ).

Esses resultados indicam que, enquanto as características sociodemográficas têm um impacto limitado na explicação geral dos estilos de liderança, alguns grupos de variáveis têm efeitos específicos e significativos.

Os resultados obtidos neste estudo têm implicações importantes para a compreensão das diferenças geracionais e do impacto das características sociodemográficas nos estilos de liderança.

As organizações devem reconhecer que, embora as diferenças entre gerações na percepção dos estilos de liderança sejam mínimas, características sociodemográficas específicas – como condições laborais – podem influenciar a adoção de determinados estilos de liderança.

Os resultados desafiam a literatura que sugere diferenças geracionais marcantes na percepção de estilos de liderança, destacando a necessidade de considerar fatores contextuais e sociodemográficos.

Em síntese, o estudo revelou que as diferenças entre *Millennials* e Geração X na percepção dos estilos de liderança são mínimas e estatisticamente não significativas. Além disso, embora as características sociodemográficas tenham um impacto geral limitado, variáveis específicas – como condições laborais e estabilidade/mobilidade – afetam a adoção de determinados estilos de liderança. Estes resultados destacam a importância de uma abordagem multidimensional para compreender os estilos de liderança no contexto organizacional.

## 6. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação

As limitações deste estudo estão principalmente relacionadas ao tamanho e à representatividade da amostra, bem como à distribuição desigual dos participantes entre os grupos analisados. A amostra total, composta por 164 participantes, revelou-se insuficiente para garantir uma análise robusta e conclusões generalizáveis, sobretudo devido ao desnível na distribuição entre as gerações e os municípios. A Geração X representou a maior parte da amostra (59,8%), enquanto os *Millennials* constituíram apenas 15,2% dos participantes. Essa disparidade compromete a capacidade de identificar diferenças significativas entre os dois grupos. Além disso, a concentração de participantes provenientes de Lisboa (72,6%) em detrimento do Porto e Portalegre limitou a análise do impacto do contexto regional na percepção dos estilos de liderança.

Outro fator limitador foi a baixa variância explicada pelos modelos estatísticos utilizados, como evidenciado pelos coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$  ajustados baixos). Isso aponta para a possibilidade de que variáveis importantes, que poderiam oferecer maior capacidade explicativa, não tenham sido incluídas no estudo. A falta de respostas mais amplas e diversificadas também restringiu a análise de interações entre os fatores, como a combinação entre geração e município, que não apresentou significância estatística em nenhum dos estilos de liderança analisados.

Com base nestas limitações, sugerem-se algumas direções para futuras investigações. Primeiramente, é essencial aumentar o tamanho da amostra e garantir uma representatividade mais equilibrada entre os grupos analisados, tanto em termos de geração quanto de localização geográfica. Isso permitirá análises mais robustas e generalizáveis, além de possibilitar a identificação de interações significativas entre os fatores.

Adicionalmente, futuros estudos poderiam incorporar variáveis adicionais, como fatores culturais, específicos das organizações, ou variáveis psicossociais, que poderiam influenciar a percepção dos estilos de liderança. A inclusão de métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, também pode oferecer *insights* mais profundos sobre as diferenças geracionais e contextuais na percepção dos estilos de liderança. Seria

interessante, também, explorar a influência de outros fatores, como o nível hierárquico ou o setor de atuação, para compreender melhor as nuances da relação entre gerações, contextos e estilos de liderança.

Uma possibilidade seria realizar estudos longitudinais, que permitam acompanhar as mudanças na percepção dos estilos de liderança ao longo do tempo, especialmente em função das transformações sociais, económicas e organizacionais que podem impactar as gerações e os seus contextos de trabalho.

Por fim, outro ponto relevante seria investigar a influência do contexto de trabalho híbrido ou remoto, que tem ganho destaque nos últimos anos, na forma como diferentes gerações percebem e adotam estilos de liderança. Esse tipo de análise pode trazer informações importantes sobre como as mudanças nas dinâmicas de trabalho influenciam o comportamento e as preferências de líderes e liderados.

## 7. Bibliografia

- Amorim, D. A. de, Maia, J. S., & Santos, M. G. A. (2023). Gestão de Equipes e Liderança: uma revisão na literatura. *GETEC*, 12(37), 32–43.
- Antunes, P. (2022). Dirigentes Intermédios na Administração Pública no Sector da Saúde-Formação Acessória em Gestão/Administração e em Competências de Liderança. *Public Sciences & Policies / Ciências e Políticas Públicas*. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.cpp2022.8.1.5>
- Arruda, A. M., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1, 1-15.
- Atanásio, T., Bernardy, S., Socreppa, A., & Silva, E. da. (2016). Estilos de Liderança Predominante nos Coordenadores de Curso de uma Instituição de Educação Superior. *Revista Humus*, 6(18).
- Barreto, A., & Sousa, M. J. (2021). Modelos e estilos de liderança na administração pública em contexto de teletrabalho. *Social Review. International Social Sciences Review / Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 10(2), 165–178. <https://doi.org/10.37467/gka-revsocial.v10.2636>
- Bátiz-Lazo, B. (2016). About Millennials, New Technology and Researching Business Organizations. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 1, 152-156.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de empresas*, 34, 102-114.
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Coleção Gestão Pública.
- Bodenmuller, J. R., & Silva, E. da. (2019). Liderança em face das Gerações Y e Z. *Revista Húmus*, 9(25), 230–246.
- Borges, B. A. V. (2016). *As Gerações X e Y e as suas Âncoras de Carreira: Diferenças Intergeracionais*.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2023). *Balanço social 2023*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa.

- Câmara Municipal do Porto. (2023). *Balanço social 2023*. Porto: Câmara Municipal do Porto.
- Carvalho, N. C. O. de. (2017). *Millennials: quem são e o que anseiam os jovens da Geração Y*. Universidade Federal do Rio de Janeiro Instituto de Economia.
- Cazaleiro, L. E. F. (2011). *Práticas da Liderança: um contraste entre Geração X e Geração Y*.
- Constituição da República Portuguesa.
- Dal, G., Trevizani, C., & Bischoff, L. M. (2018). Geração “Y” em Cargos de Liderança: Estudo de Caso de uma Empresa no Vale do Paranhana. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE, 9*, 44–63.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. In *Leadership Quarterly* (Vol. 25, Issue 1, pp. 63–82). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Dias, M. A., & Borges, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração, 80*, 200-221.
- Faria, B. P. (2016). *Fatores que motivam os jovens da Geração Z nas organizações*.
- Fernandes, C. (2021). Breve caracterização da Administração Pública Central Portuguesa. In *Direção-Geral da Administração e Emprego Público Departamento de Gestão da Cooperação e Comunicação*.
- Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P., Cavazotte, F., & Abelha, D. (2022). A Decade of Research on Leadership and its Effects on Creativity-Innovation: A Systematic and Narrative Literature Review. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 24*(1), 66–91. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>
- Filipe, M. S. (2021). *Geração X versus Geração Y: uma comparação sobre o comprometimento organizacional*. Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.
- Formenton, T., & Stefano, S. R. (2017). Gerações e Mercado de trabalho suas relações com as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas, 3*, 5-26.

Freiria, B. M., Mariana, M., & Nardi, A. (2016). A relação da geração Y com o mercado de trabalho na atualidade. *Revista Científica Eletrônica Estácio*, 8, 20-30.

Galbraith, J. R., Lawler, I., & Edward, E. (1995). Desafios à ordem estabelecida. In: Organizando para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações. *Revista Técnica de Luciano Sabóia Lopes Filho*.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2012). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Gradiva.

Hamacher, L. C. B. V. (2011). *Different Generations and the Challenge of Leadership - Does it Matter?*

Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. Free Press.

<https://www.ubp.com/pt/glossario-classe-de-ativos/mercados-emergentes>,

consultado a 19/10/2023.

Hunt, J. (1988). *Emerging leadership vistas*. . Lexington Books.

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2021). Censos 2021 – População residente por sexo e município. Disponível em: <https://www.ine.pt>

Ladeira, L. B., Costa, D. V. F., & Costa, M. P. do C. (2014). Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. *Revista Estação Científica*, 11.

Leal, A. M. N. (2021). *Diferenças geracionais nos valores de trabalho e no binómio trabalho-família*.

Lee, Y. K., Kim, Y. S., Son, M. H., & Lee, D. J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942–952.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.002>

Lei 27/96 de 01 de Agosto, Regime Jurídico da Tutela Administrativa.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 2*, 271-299.
- Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 193-242.
- Mapa de Pessoal 2022 Câmara Municipal de Portalegre.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (A. e G. de Informação & LDA, Eds.; Vol. 18).
- Melo, M. C., Faria, V. S., & Lopes, A. L. (2019). A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. *Cadernos EBAPE.BR, FGV Ebape, 17*, 832-843.
- Molina, J. V., & Molina, A. L. (2022). Motivação e Liderança nas organizações: Revisão de Literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 8*(8), 194–207. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i8.6594>
- Morais, F. L., & Goulart, I. B. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Revista Stricto Sensu, 1*(1), 30–42. <https://doi.org/10.24222/2525-3395.2016v1n1p030>
- Neto, A. L. (2018). *Os desafios da Gestão de Recursos Humanos perante a geração Millennial*. Relatório de Estágio em Mestrado de Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Neumann, L., & Mallmann, L. M. (2015). A relação de Gerações Baby Boomers, X, Y E Z em uma organização prestadora de serviços. *La Salle Estrela – Revista Digital, 92–128*.
- Oliveira, N. P. (2017). Liderança na Gestão de Projetos. *Anais Do V Simpósio de Engenharia de Produção, 3836–3850*.
- Paes, A., Silva, A., Dutra, J., & Campelo, A. (2021). Liderança: Estilos e Influências na Produtividade das Organizações. *Revista Vox Metropolitana, 4*, 113–122. <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>
- Paiva, J. G. (2023). Liderança Transformacional e Bem-Estar no Trabalho: um estudo de revisão sistemática. *Revista Científica FacMais, V10*(1), 184–192.

- Pereira, M. R. (2010). *Municípios e Educação em Portugal: um processo de “municipalização”?* Universidade de Aveiro - Departamento de Ciências da Educação.
- PORDATA. (2021). *Trabalhadores nas Autarquias Locais – Município de Lisboa*. Disponível em: <https://www.pordata.pt>
- Quivy, R., & Van, C. L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (Vol. 19). Gradiva.
- Severo, E. A., Ceolin, C. C., Guimarães, J. C., Souza, I. R., & Decesaro, L. (2017). O significado do trabalho para as gerações xey no sul do Brasil. *Perspetivas Contemporâneas*, 2, 04-18.
- Silva, N. B. da. (2018). *Características de Liderança Percebidas pelas Gerações X, Y e Z*. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS.
- Teles, F. (2020). Public Administration in Portugal. In G. Bouckaert & W. Jann (Eds.), *European Perspectives for Public Administration: The Way Forward* (pp. 439–452). Leuven University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/j.ctvv417th.27>
- Tridapalli, J., Silva, E. da, Kraemer, M., Ziede, L., & Marcolla, C. (2017). *Os conflitos da Geração X e Y no mercado de trabalho*. 7.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.

## 8. Anexos



### Anexo I – Questionário

Liderança e Felicidade no Trabalho

Perguntas Respostas 178 Definições

Secção 1 de 6

## Liderança e Felicidade no Trabalho

**B I U**  

O presente estudo surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Autárquica a decorrer no ISEC Lisboa – Instituto Superior de Educação e Ciências. O mesmo tem por objetivo perceber qual dos estilos de liderança é mais utilizado pelas Gerações X e Millennials, no setor público, nos Municípios de Lisboa, Porto, Portalegre e Braga, incluindo também as Forças Armadas. Além disso, baseia-se em compreender a influência da liderança transformacional na felicidade e bem-estar dos trabalhadores do setor público nestas localidades e nas Forças Armadas. A sua participação, através do preenchimento deste questionário, com tempo de resposta estimado de 12 minutos, é de extrema importância e irá contribuir para o avanço do conhecimento científico neste domínio da ciência. A participação neste estudo é anónima, confidencial e voluntária.

Secção 2 de 6

### CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Marque a opção que se adequa à sua situação:

Sexo \*

Feminino

Masculino

Idade

Escolha múltipla

Até 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Mais de 61 anos

Adicionar opção ou [adicionar "Outra"](#)

Obrigatório

**Estado Civil \***

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de Facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

**Habilitação Literária \***

- Até ao 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Bacharelato/Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Tempo de permanência na Organização \***

- Até 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

**Vínculo Laboral \***

- Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado
- Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo
- Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto
- Contrato de Prestação de Serviços
- Comissão de Serviço
- Nomeação
- Mobilidade

Exerce algum cargo de chefia? \*

- Sim
- Não

A que geração pertence a sua chefia direta? \*

- 1954-1965
- 1966-1985
- 1986-1995
- 1996-2004

Qual o sexo da sua chefia direta ou equiparado? \*

- Feminino
- Masculino

Local de Trabalho \*

- Município de Lisboa
- Município do Porto
- Município de Braga
- Município de Portalegre
- Forças Armadas

Secção 3 de 6

**ESCALA GLOBAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP (GTL)**  
(Carless et al., 2000)

Apresentamos, de seguida, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder/chefia direta. Para cada afirmação, pedimos que assinale a opção que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação.

O meu líder/chefia direta ... \*

comunica uma visão clara e positiva do futuro.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

...

**O meu líder/chefia direta ...** \*

trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

...

**O meu líder/chefia direta ...** \*

encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

...

**O meu líder/chefia direta ...** \*

promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

...

**O meu líder/chefia direta ...** \*

estimula os membros da equipa a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias pré-concebidas.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

**O meu líder/chefia direta ...** \*

é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

**O meu líder/chefia direta ...** \*

incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores pelas competências demonstradas.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

Secção 4 de 6

**Liderança**



Nesta secção serão apresentadas algumas afirmações. Pretende-se que, numa escala que varia entre "nunca" e "frequentemente", selecione a opção que melhor caracteriza a sua situação pessoal no local de trabalho.

**O meu líder/chefia direta:** \*

Discute sobre quem é a pessoa responsável por atingir os objetivos.

- Nunca
- Raramente
- Alguma vez
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: ⋮ \*

Falha em intervir em problemas até ao momento em que se tornam sérios.

- Nunca
  - Raramente
  - Algumas vezes
  - Muitas vezes
  - Frequentemente
- 

Gosto de ser associado/a ao/à meu/minha líder/chefia direta? \*

- Nunca
  - Raramente
  - Alguma vez
  - Muitas vezes
  - Frequentemente
- 

O meu líder/chefia direta: \*

Valoriza a hierarquia de poderes.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

O meu líder/chefia direta: \*

Demora para responder a questões urgentes.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.

- Nunca
  - Raramente
  - Algumas vezes
  - Muitas vezes
  - Frequentemente
- 

**O meu líder/chefia direta:** \*

Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Expressa satisfação quando correspondo às expectativas.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.

- Nunca
  - Raramente
  - Algumas vezes
  - Muitas vezes
  - Frequentemente
-

**O meu líder/chefia direta:** \*

Está ausente quando preciso dele/a.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Demonstra respeito pelas ideias da equipa.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Importa-se com os sentimentos dos elementos da equipa.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Estimula a equipa a dar opiniões sobre o trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Dirige a sua atenção para as falhas de modo a atingir os objetivos esperados.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Trata-me como uma pessoa em vez de um número.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Evita tomar decisões.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

---

**O meu líder/chefia direta:** \*

Coloca o trabalho em primeiro lugar.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Delega à equipa as tarefas de cada um.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Investe o seu tempo a ensinar e formar.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Pede que a equipa siga as regras e normas estabelecidas.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Define as tarefas prioritárias consultando a equipa.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

É rígido/a no cumprimento dos prazos estabelecidos.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

Deixa claro o que cada trabalhador/a pode receber quando os objetivos são alcançados.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Frequentemente

**O meu líder/chefia direta:** \*

É meu/minha líder.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

**O meu líder/chefia direta: \***

É meu/minha colega (para além de ser dirigente).

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

**O meu líder/chefia direta: \***

É meu/minha amigo/a.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

**O meu líder/chefia direta: \***

É autoridade.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

...

**O meu líder/chefia direta: \***

É meu/minha chefe.

- Quase não se aplica
- Aplica-se pouco
- Aplica-se moderadamente
- Aplica-se muito
- Aplica-se quase totalmente

**ESCALA DE FELICIDADE NO TRABALHO**

(Escala adaptada - [Dibyoyotj Bhattacharjee](#) e [Maumita Bhattacharjee](#), 2010)

Serão apresentadas de seguida algumas afirmações. Pretende-se que, numa escala que varia entre "discordo fortemente" e "concordo fortemente", selecione a opção que melhor caracteriza a sua situação pessoal no local de trabalho.

Estou satisfeito/a com a minha remuneração. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Os incentivos que a organização onde trabalho me proporciona são satisfatórios. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

O tempo normal até à próxima possibilidade de promoção é adequado. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Não se aplica

Em condições normais não sinto que o meu posto de trabalho esteja ameaçado. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

...

O volume de trabalho a que estou sujeito/a é equilibrado face à minha remuneração. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A organização para a qual trabalho proporciona-me boas condições de trabalho. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sentir-me-ia tentado/a a sair da organização para a qual trabalho caso outra organização me oferecesse melhores condições de trabalho. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Posso confiar na competência e integridade dos meus colegas em questões relacionadas com o trabalho. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Em condições normais os meus colegas ajudam-me quando estou sobrecarregado/a ou com dificuldades no trabalho. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

...

Existe entreajuda entre os colegas. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A organização onde trabalho tem boas infraestruturas. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A organização onde trabalho tem um ambiente limpo e ecológico, exemplificado pela prática de reciclagem regular, uso eficiente de energia e a promoção de hábitos sustentáveis entre os trabalhadores. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Tenho acesso a todos os equipamentos de que necessito para realizar o meu trabalho. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Os postos de trabalho possuem todas as condições necessárias. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

...

A organização para a qual trabalho valoriza a opinião dos trabalhadores no que diz respeito aos assuntos relacionados com a profissão, seja através de conversas individuais ou em reuniões de equipa, envolvendo-os assim em decisões importantes sobre o trabalho. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Posso abordar o/a meu/minha líder/chefia direta relativamente às minhas necessidades profissionais. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Posso apresentar sugestões de melhoria ao/à meu/minha líder/chefia direta. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A minha opinião é tida em consideração. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sou reconhecido/a pelo meu mérito. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto-me respeitado/a como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

...

O/a meu/minha líder/chefia direta promove o bem-estar dos seus trabalhadores. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Tenho uma boa relação de trabalho com o/a meu/minha líder/chefia direta. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

---

Sempre que necessário tenho o apoio do/a meu/minha líder/chefia direta. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que o/a meu/minha líder/chefia direta tem confiança em mim, nomeadamente na forma \*  
como desempenho a minha função.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A organização onde trabalho consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e \*  
interessantes.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Indique o quão feliz se sente no seu local de trabalho: \*

- Muito Infeliz
- Infeliz
- Nem feliz nem infeliz
- Feliz
- Muito Feliz

Desde que começou a trabalhar nesta organização já faltou ao trabalho devido a motivos de saúde (por exemplo doença, lesão, etc)? \*

Sim

Não

Desde que começou a trabalhar nesta organização já aconteceu chegar ao trabalho com algum atraso que não pode justificar? \*

Sim

Não

Até ao momento já considerou deixar o seu emprego atual? \*

Sim

Não

Após a secção 5 Continuar para a secção seguinte

Secção 6 de 6

Obrigada pela colaboração!



## Anexo II – E-mail

Exmo./a. Senhor/a Presidente,

Espero que este e-mail o encontre bem.

Nós somos a Cristiana Cristal e Cristina Patrício, estudantes de Mestrado em Gestão Autárquica no ISEC Lisboa – Instituto Superior de Educação e Ciências, e estamos atualmente a desenvolver a nossa dissertação, cujo foco é analisar os estilos de liderança mais prevalentes entre as Gerações X e *Millennials* no setor público, especificamente nos Municípios de Lisboa, Porto, Portalegre e Braga e Forças Armadas.

O objetivo principal do estudo é entender qual estilo de liderança é predominante nessas faixas etárias e avaliar a influência da liderança transformacional na felicidade e bem-estar dos trabalhadores dessas áreas. Acreditamos firmemente que *os insights* gerados por esta investigação serão de grande valor para o avanço do conhecimento científico na área de gestão autárquica e das Forças Armadas e poderão contribuir significativamente para práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes no setor público.

Para realizar este estudo, elaboramos um questionário cujo preenchimento tem a duração de aproximadamente 12 minutos. A participação é totalmente anónima, confidencial e voluntária, garantindo a privacidade e a integridade de todos os participantes.

Estamos à procura da colaboração de profissionais do setor público para participar neste estudo, pelo que solicitamos a sua ajuda na partilha deste questionário.

Além disso, caso seja do interesse, teremos o gosto de partilhar os resultados do estudo com a sua organização.

Pedimos gentilmente que considere apoiar este projeto académico, permitindo que os seus colaboradores participem no estudo. Caso concorde, encaminhamos o link do questionário e outras informações necessárias para distribuição entre as equipas.

[https://docs.google.com/forms/d/1NPK2G4MV2H4mrnRQnKAYQmJmH3aDrwP9FITZz-SziqQ/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1NPK2G4MV2H4mrnRQnKAYQmJmH3aDrwP9FITZz-SziqQ/viewform?edit_requested=true)

Agradecemos antecipadamente a sua consideração e não hesite em contactar-nos diretamente para discutir esta solicitação ou qualquer outra questão relacionada ao estudo.

Atenciosamente,

Cristiana Cristal – 964675073

Cristina Patrício – 963079111

Estudantes de Mestrado em Gestão Autárquica pelo ISEC Lisboa – Instituto Superior de Educação e Ciências

## Anexo III – Análise Hipótese 1

**Tabela 13**

*Teste t*

Estilos de Liderança	Teste de Levene (p)	t	df	Sig	Diferença de Médias	IC <sup>24</sup> 95% Inferior	IC 95% Superior
Transacional	0,587	0,777	130	0,439	0,828	-1,279	2,934
Laissez-Faire	0,001	1,240	42,853	0,217	1,294	-0,771	3,350
Transformacional	0,033	0,080	42,548	0,937	0,104	-2,447	2,655
Autocrático	0,684	0,472	130	0,638	0,489	-1,520	2,498
Democrático	0,213	0,296	130	0,768	0,321	-1,064	1,706

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 14**

*Teste t – Média e Desvio Padrão*

Estilos de Liderança	Grupos	N	Média	Desvio Padrão
Transacional	<i>Geração Millennials</i>	27	14,37	3,924
	Geração X	105	13,54	5,157
Laissez-Faire	<i>Geração Millennials</i>	27	12,70	4,556
	Geração X	105	11,41	4,904
Transformacional	<i>Geração Millennials</i>	27	15,70	5,669
	Geração X	105	15,60	6,050
Autocrático	<i>Geração Millennials</i>	27	16,89	3,105
	Geração X	105	16,40	5,134
Democrático	<i>Geração Millennials</i>	27	13,44	4,902
	Geração X	105	13,12	5,049

*Nota. Adaptado de SPSS.*

<sup>24</sup> IC = Intervalo de Confiança

## Anexo IV – Análise Hipótese 2

**Tabela 15**

*Distribuição da Amostra*

Fator	Categoria	N	%
Gerações	<i>Geração Millennials</i>	25	15,2%
	Geração X	98	59,8%
Municípios	Lisboa	119	72,6%
	Porto	23	14%
	Portalegre	22	13,4%

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 16**

*Coefficiente de Distribuição do Modelo*

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
0,061	-0,001

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 17**

*Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Transacional*

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
Modelo Corrigido	145,111	10	14,511	0,986	0,458
Intercepto	9627,123	1	9627,123	654,310	<0,001
<i>Geração Millennials</i>	0,323	1	0,323	0,022	0,882
Geração X	0,559	1	0,559	0,038	0,846
Interação	14,557	1	14,557	0,989	0,321

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 18***Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Laissez-Faire*

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
Modelo Corrigido	137,166	10	13,717	0,814	0,615
Intercepto	6840,187	1	6840,187	406,168	<0,001
Geração <i>Millennials</i>	0,804	1	0,804	0,048	0,827
Geração X	6,632	1	6,632	0,394	0,531
Interação	0,009	1	0,009	0,001	0,981

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 19***Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Laissez-Faire*

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
Modelo Corrigido	505,324	10	50,532	2,183	0,022
Intercepto	11645,129	1	11645,129	502,993	<0,001
Geração <i>Millennials</i>	10,210	1	10,210	0,441	0,508
Geração X	13,644	1	13,644	0,589	0,444
Interação	2,462	1	2,462	0,106	0,745

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 20***Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Autocrática*

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
Modelo Corrigido	135,768	10	13,577	1,559	0,124
Intercepto	13107,291	1	13107,291	1504,864	<0,001
Geração <i>Millennials</i>	1,465	1	1,465	0,168	0,682
Geração X	0,021	1	0,021	0,002	0,961
Interação	0,731	1	0,731	0,084	0,772

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 21***Teste de Efeitos entre Sujeitos para a Variável Liderança Democrática*

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
Modelo Corrigido	312,302	10	31,230	2,056	0,031
Intercepto	8498,384	1	8498,384	559,380	<0,001
Geração <i>Millennials</i>	5,616	1	5,616	0,370	0,544
Geração X	1,160	1	1,160	0,076	0,783
Interação	8,063	1	8,063	0,531	0,467

*Nota. Adaptado de SPSS.*

## Anexo V – Análise Hipótese 3

**Tabela 22**

*Comunalidades das variáveis da Liderança Transacional*

Variável	Comunalidade Inicial	Comunalidade Extraída
Solteiro	1,000	0,855
União de Facto	1,000	0,966
Mobilidade	1,000	0,481
Lisboa	1,000	0,939
Porto	1,000	0,881
Portalegre	1,000	0,832

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 23**

*Variância Total Explicada pelos Componentes Principais da Liderança Transacional*

Componente (Grupo de Variáveis)	Autovalores iniciais (% Variância)	% Cumulativa
Estado Civil	14,88%	14,88%
Localização Geográfica	9,96%	24,85%
Contrato de Trabalho	8,99%	33,83%

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 24***ANOVA da Liderança Transacional*

Fonte	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
Regressão	151,710	9	16,857	1,157	0,327
Resíduo	2244,552	154	14,572		
Total	2396,262	163			

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 25***Coefficientes da Regressão Linear da Liderança Laissez-Faire*

Variável (Grupo)	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig
Constante	14,433	0,298		48,414	<0,001
Estado Civil	0,007	0,299	0,002	0,023	0,982
Localização (Porto e Lisboa)	0,114	0,299	0,030	0,381	0,704
Localização (Portalegre e Contrato)	<b>-0659</b>	0,299	<b>-0,172</b>	<b>-2,203</b>	<b>0,029</b>

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 26***Modelo de Regressão da Liderança Laissez-Faire*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
0,360	0,130	0,079	3,916

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 27***ANOVA da Liderança Laissez-Faire*

Fonte	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	352,317	9	39,146	2,553	0,009
<b>Resíduo</b>	2361,488	154	15,334		
<b>Total</b>	2713,805	163			

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 28***Coefficientes da Regressão Linear da Liderança Transformacional*

Componente (Grupo de Variáveis)	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	12,415	0,306		40,600	< 0,001
Estado Civil (Solteiro, União de Facto)	-0,383	0,307	-0,094	-1,249	0,214
Localização (Porto, Lisboa)	-0,537	0,307	-0,132	-1,752	0,082
Estabilidade e Mobilidade no Trabalho	0,573	0,307	0,140	1,868	0,064
Condições Laborais Específicas (Portalegre, Contratos Resolutivos)	-1,030	0,307	-0,252	-3,357	< 0,001
Outros Fatores Regionais	-0,193	0,307	-0,047	-0,630	0,530

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 29***Modelo de Regressão da Liderança Transformacional*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
0,346	0,120	0,068	4,810

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 30***ANOVA da Liderança Transformacional*

Fonte	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	484,685	9	53,854	2,328	0,017

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 31***Coefficientes da Regressão Linear da Liderança Autocrática*

Componente (Grupo de Variáveis)	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	16,287	0,376		43,362	< 0,001
Estado Civil (Solteiro, União de Facto)	0,374	0,377	0,075	0,991	0,323
Localização (Porto, Lisboa)	0,554	0,377	0,111	1,471	0,143
Estabilidade e Mobilidade no Trabalho	-0,797	0,377	- 0,160	-2,116	0,036
Condições Laborais Específicas (Portalegre, Contratos Resolutivos)	0,733	0,377	0,147	1,946	0,053
Outros Fatores Regionais	-0,021	0,377	- 0,004	-0,057	0,955

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 32***Modelo de Regressão da Liderança Autocrática*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
0,277	0,077	0,023	2,967

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 33***ANOVA da Liderança Autocrática*

Fonte	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	112,429	9	12,492	1,419	0,184
<b>Resíduo</b>	1355,962	154	8,805		
<b>Total</b>	1468,390	163			

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 34***Coefficientes da Regressão Linear da Liderança Democrática*

Componente (Grupo de Variáveis)	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	17,439	0,232		75,263	< 0,001
Estado Civil (Solteiro, União de Facto)	0,154	0,232	0,051	0,663	0,508
Localização (Porto, Lisboa)	-0,173	0,232	-0,058	-0,745	0,457
Estabilidade e Mobilidade no Trabalho	-0,601	0,232	-0,200	-2,587	0,011
Condições Laborais Específicas (Portalegre, Contratos Resolutivos)	0,282	0,232	0,094	1,213	0,227
Outros Fatores Regionais	-0,140	0,232	-0,046	-0,600	0,549

*Nota. Adaptado de SPSS.***Tabela 35***Modelo de Regressão da Liderança Democrática*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
0,340	0,116	0,064	3,891

*Nota. Adaptado de SPSS.*

**Tabela 36***ANOVA da Liderança Democrática*

Fonte	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	305,199	9	33,911	2,240	0,022
Resíduo	2331,557	154	15,140		
Total	2636,756	163			

*Nota.* Adaptado de SPSS.