

Capítulo 10

**DESAFIOS DA LIDERANÇA
INTERGERACIONAL NA
MARINHA PORTUGUESA**

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA

Comodoro Reserva

Professor de Comportamento Organizacional

Escola Naval

SOFIA ISABEL SANTOS ROCHA

GMAR M

Mestre em Ciências Militares Navais

Escola Naval

A compreensão dos desafios geracionais da liderança na Marinha Portuguesa, é de particular importância no contexto atual. Em virtude das rápidas transformações sociais e tecnológicas, as diferenças entre as gerações são cada vez mais visíveis, afetando as formas de comunicação, as expectativas de carreira e os valores no local de trabalho. Na Marinha, onde coexistem militares de várias gerações com perspetivas distintas sobre dever, hierarquia e inovação, a gestão intergeracional torna-se essencial para a manutenção da coesão e eficácia das equipas. A presença de diversas gerações — Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z — traz dinâmicas intergeracionais que impactam a coesão, eficácia e gestão de equipas. O presente capítulo visa compreender como as diferenças de valores, perceções e expectativas influenciam as práticas de liderança, bem como a comunicação e a motivação.

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

Os resultados mostram que, embora existam diferenças geracionais, estas não são deterministas. Destacam-se fatores como a aceitação diferenciada de críticas, a

percepção desigual de apoio institucional e a coexistência de estilos de liderança tradicional e transformacional na mesma organização.

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

10.1.Introdução

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

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

das práticas de gestão de pessoas e para a criação de ambientes mais integradores e eficazes.

10.2.Caracterização das Gerações *Baby Boomers, X, Y (Millenials) e Z*

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

10.2.1. O que é uma geração?

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

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

Outra abordagem para definir o conceito de gerações é apresentada por Strauss e Howe na obra *Generations: "The History of America's Future, 1584 to 2069"*. Os autores argumentam que a história das gerações segue ciclos recorrentes de

aproximadamente 80 a 90 anos, período que corresponde, em média, à duração de quatro gerações sucessivas. Segundo esta teoria, cada ciclo geracional é composto por quatro arquétipos distintos, que se repetem ao longo do tempo:

- **Heróis** (Geração Heróica): Nascem em períodos de grandes desafios sociais, como guerras ou crises económicas. São otimistas, pragmáticos e focados na reconstrução e no progresso. Um exemplo deste arquétipo é a geração do pósguerra, conhecida como os Baby Boomers nos Estados Unidos.
- **Artistas** (Geração Artística): Crescem em tempos de estabilidade e prosperidade, dedicando-se à criação e aperfeiçoamento das estruturas culturais. Caracterizam-se pelo idealismo e introspeção, contribuindo para o enriquecimento do panorama artístico e social.
- **Profetas** (Geração Profética): São visionários, focados em valores espirituais, filosóficos e sociais. Tendem a questionar o *status quo* e a impulsionar mudanças ideológicas e culturais.
- **Nómadas** (Geração Nómada): Formam-se em períodos de instabilidade e crise, desenvolvendo um perfil cético e resiliente. São mais pragmáticos e orientados para a sobrevivência do que para transformações ideológicas profundas.

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

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

10.2.2. *Baby Boomers* (1946-1965)

A geração conhecida como Baby Boomers refere-se às pessoas nascidas entre 1946 e 1964 (Yu & Miller, 2005). Segundo Sinek (2019), o termo “Baby Boom” significa “explosão de bebés”, refletindo o crescimento populacional sem precedentes ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, especialmente nos Estados Unidos. Globalmente, a taxa de crescimento da população aumentou cerca de 40% numa década (Sinek, 2019).

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

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

A nível nacional, esta geração nasceu num período de ditadura em Portugal e cresceu num contexto de Guerra Colonial, fatores que tiveram um impacto significativo na estrutura social e económica do país (Colaço et al., 2019). Posteriormente, viveu a transição para a democracia com a Revolução do 25 de Abril de 1974 e o fim do Estado Novo, acontecimentos que alimentaram novas expectativas relativamente à qualidade de vida, educação e condições laborais. Em termos de características predominantes, os *Baby Boomers* são frequentemente descritos como competitivos, confiantes e sociáveis.

O final da geração foi marcado por uma mudança demográfica significativa: em 1964, o número de nascimentos caiu cerca de 4 milhões pela primeira vez em uma década, assinalando o declínio do fenómeno Baby Boom (Sinek, 2019).

10.2.3. Geração X (1965-1980)

A Geração X abrange todas as pessoas nascidas entre 1965 e 1980 (Yu & Miller, 2005). Em Portugal, esta geração nasceu num período de grande instabilidade política, marcado pelo fim do Estado Novo em 1974 e pela Guerra Colonial, que envolveu milhares de portugueses em conflitos nas ex-colónias africanas. Muitos membros masculinos das suas famílias encontravam-se mobilizados para a guerra, o que resultou numa infância marcada por instabilidade financeira, familiar e social (Colaço et al., 2019).

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

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

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

A Geração *Millennials*, também conhecida como Geração Y, inclui todas as pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Caracteriza-se por ter crescido num período de maior estabilidade familiar em comparação com gerações anteriores. Além disso, é frequentemente descrita como uma geração que valoriza o acesso a determinadas condições e benefícios, sendo, por vezes, associada a um maior apego a privilégios (Sinek, 2019). Ao falar da geração *Millennials* falamos também de uma geração que cresceu com o advento da internet relacionando-se desde muito cedo com as tecnologias (Manso, 2020). Grande parte desta geração teve acesso a um quarto individual, com facilidades tecnológicas, sentindo, assim, necessidade de partilhar parte da sua vida nas redes sociais (Oliveira, 2017). As características desta geração passam por serem bastante hábeis, multifacetadas, viverem o momento e terem uma grande capacidade de gestão do seu próprio tempo (Manso, 2020). Os *Baby Boomers* encontravam motivação na concretização de objetivos focados no crescimento e na acumulação – "mais e maior". Em contraste, a Geração Y tende a procurar gratificação imediata, encontrando satisfação em experiências que proporcionam satisfação rápida e instantânea (Sinek, 2019).

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

10.2.5. Geração Z (1997 – 2010)

A geração Z, corresponde a todos os indivíduos nascidos entre 1997 e 2010. Esta geração também pode ser conhecida como Gen Z ou *iGeneration* (Raso, 2023). Nesta geração inserem-se os jovens que nunca viveram sem internet (Williams & Page, 2011) e que mais lutam contra problemas de saúde mental, sendo considerada a geração

mais ansiosa da história (Raso, 2023). Os indivíduos da Geração Z têm-se destacado por uma postura conservadora, adotando crenças tradicionais e valorizando a unidade familiar. São, em geral, mais autocontrolados e responsáveis em comparação com gerações anteriores. Cresceram imersos num ambiente de alta tecnologia e acesso a múltiplas fontes de informação, sendo frequentemente expostos a um fluxo constante de mensagens provenientes de diversas plataformas. A Internet sempre fez parte das suas vidas, não conhecendo uma realidade sem ela. Além disso, a Geração Z valoriza a autenticidade e a busca por experiências genuínas e reais (Williams & Page, 2011).

Os jovens desta geração são os primeiros a exercer a independência digital, ou seja, não dependem de pais ou professores para obter informações, uma vez que têm acesso imediato a uma vasta gama de fontes na Internet. Esta geração é profundamente influenciada pelos novos media, pelas relações estabelecidas com amigos virtuais e pelo poder que a tecnologia proporciona em termos de acesso à informação e comunicação (Williams & Page, 2011). No entanto esta geração também enfrentou muitos desafios, como a pandemia COVID-19 que veio alterar drasticamente a forma como estudavam e viviam afetando negativamente a economia mundial e a sua perspetiva do futuro (Raso, 2023).

10.3.Liderança Intergeracional

A liderança intergeracional refere-se à interação entre líderes e subordinados de diferentes gerações, influenciada por expectativas, valores e perceções divergentes. Segundo Haeger & Lingham (2013) as colisões intergeracionais surgem devido a padrões emergentes de liderança que desafiam normas tradicionais, especialmente quando subordinados mais velhos são liderados por superiores mais jovens. No contexto das forças armadas, em particular na Marinha Portuguesa, esta dinâmica intergeracional é intensificada pela estrutura hierárquica e pela presença de diferentes faixas etárias nas mesmas equipas. Collins et al. (2009) destacam o "*Efeito Pigmalião Reverso*", no qual trabalhadores mais velhos têm expectativas reduzidas em relação a líderes mais jovens, levando a uma avaliação menos favorável das suas competências de liderança. Esse fenómeno é relevante nas Forças Armadas, onde o respeito à hierarquia pode colidir com perceções geracionais de autoridade e experiência.

A liderança intergeracional foca-se na incorporação de novas tecnologias, como a inteligência artificial e aquelas relacionadas com o metaverso, as quais representam um desafio de aprendizagem significativo para os trabalhadores atuais. Esta abordagem visa promover a integração eficiente e lógica das características e estilos de liderança mais adequados a cada geração, reconhecendo as especificidades e os desafios próprios de cada grupo etário no contexto organizacional contemporâneo (Ramírez-Herrero et al., 2024).

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

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

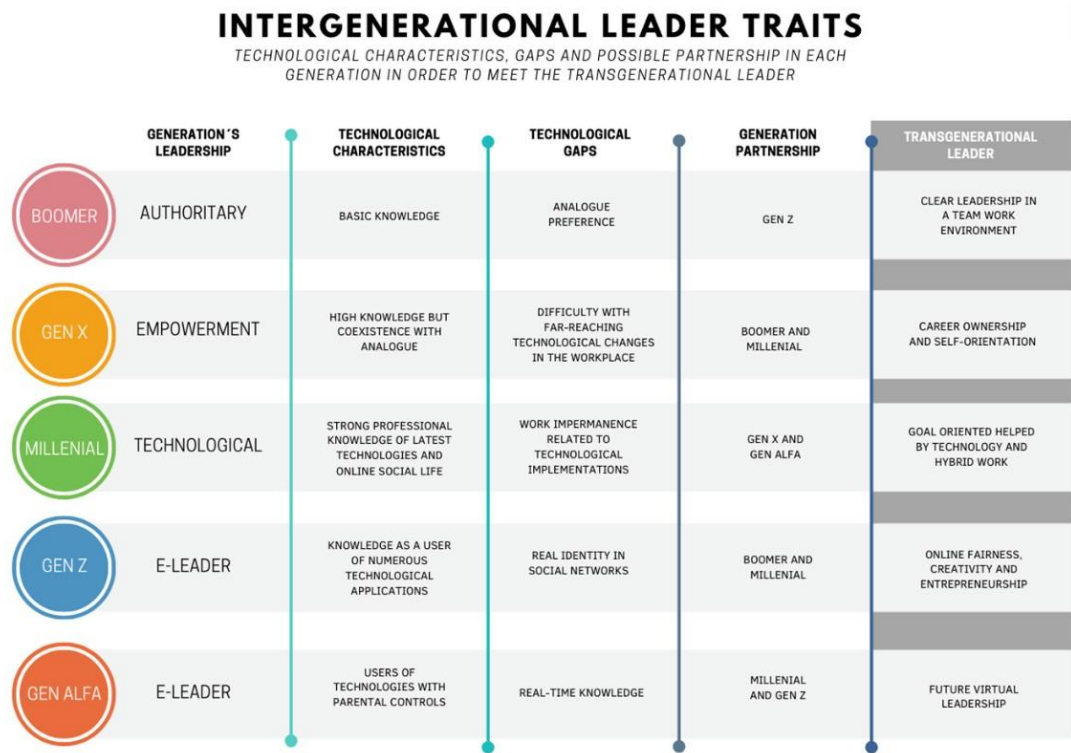


Fig. 1. Traços da Liderança Intergeracional
Fonte: Ramirez-Herrero et al. (2014)

Por exemplo, os Baby Boomers e a Geração Z podem beneficiar de uma troca de experiências, combinando a experiência e visão estratégica dos primeiros com a aptidão digital dos segundos. A Geração X apresenta semelhanças tanto com os Baby

Boomers como com os Millennials, enquanto a Geração Y (Millennials) partilha valores comuns tanto com a Geração X como com a Geração Z. Por fim, a Geração Alfa, sendo nativa digital, tem um grande potencial para colaborar com as gerações mais jovens na adoção de novas tecnologias. Segundo os autores, um profissional da Geração X poderá privilegiar uma comunicação breve e direta com um colega, enquanto um membro da Geração Z poder interpretar essa comunicação como muito exigente. Para evitar fricções, uma solução viável seria estabelecer um formato de comunicação interna que satisfaça ambas as partes.

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

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

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

Do estudo de Ramírez-Herrero et al. (2024), resultou a figura 2 que mostra a linha temporal desde a geração Baby Boomers em 1946 até à geração Alpha. A figura descreve as qualidades profissionais de cada grupo e os estilos de liderança mais utilizados em cada geração. A literatura sugere que algumas características associadas

à geração Baby Boomer estão a reaparecer entre as gerações mais jovens, nomeadamente a Geração Z e Alpha. Segundo Ramírez-Herrero et al. (2024), valores como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a expectativa em relação à autoridade, que marcaram os Baby Boomers, voltam a ser relevantes para a Geração Z, que se caracteriza pela sua determinação e capacidade de adaptação a desafios. No que diz respeito à liderança, diversos estudos identificam uma evolução nos estilos predominantes ao longo das gerações. A análise realizada por Ramírez-Herrero et al. (2024), revela que os estilos de liderança variam consoante a geração. A liderança autoritária, diretiva ou paternalista, por exemplo, foi predominante entre os *Baby Boomers*, refletindo a influência da Geração Silenciosa (1928-1945) como mencionado por Ramírez-Herrero et al. (2024). Com o tempo, esta abordagem foi sendo complementada por estilos como a liderança transformacional, ética e democrática, mais associados à geração X e *Millennials* (Ramírez-Herrero et al., 2024). Mais recentemente, surgiram novas tendências, incluindo a liderança tecnológica, relacional, responsável e autêntica, que tiveram origem nos *Millennials* e consolidaram-se na geração Z e Alpha (Ramírez-Herrero et al., 2024).

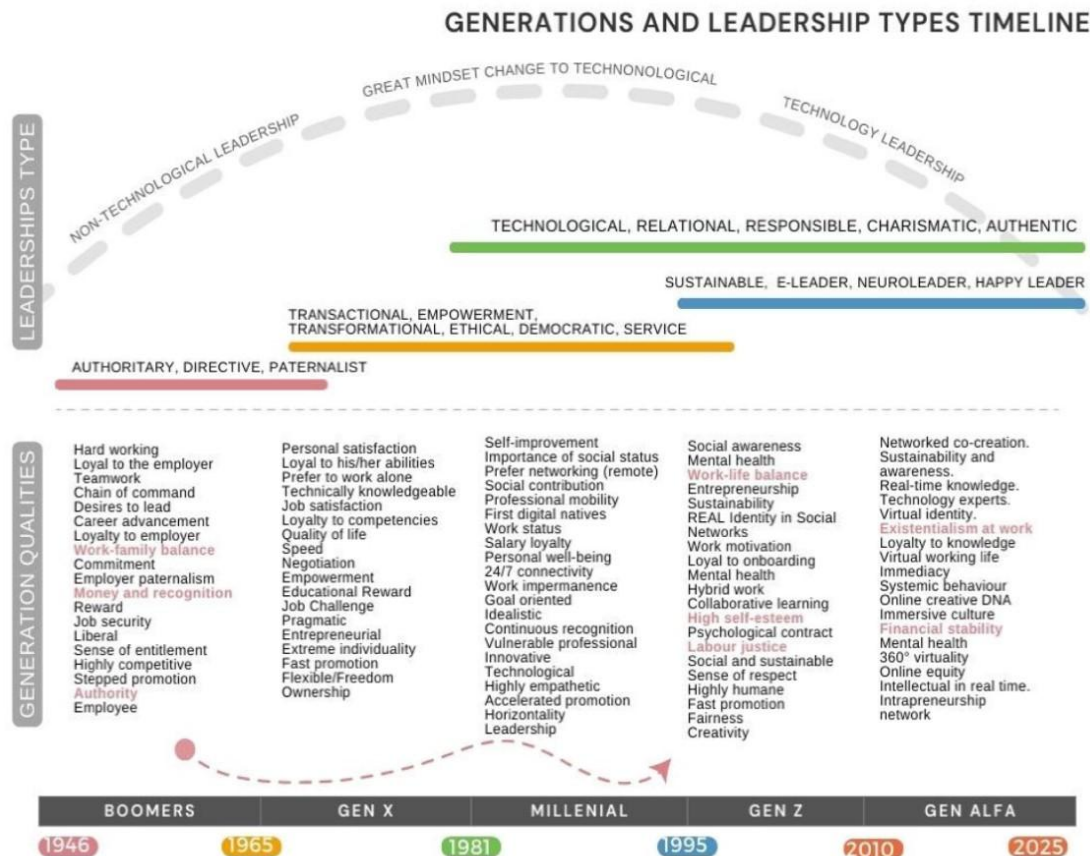


Fig. 2. Cronologia das Gerações e Tipos de Liderança

Fonte: Ramirez-Herrero et al. (2014)

10.3.1.1. *Baby Boomers*

A liderança dos indivíduos nascidos na geração dos Baby Boomers (1943 e 1960) caracteriza-se por uma liderança baseada no valor e ética de trabalho, e acreditam na liderança tradicional (Wong, 2002). Os estilos tradicionais de liderança, amplamente adotados pelas gerações Baby Boomer e X, caracterizam-se por uma abordagem hierárquica e autoritária, na qual as decisões são tomadas pelos líderes e executadas pelos subordinados (Ault, 2024). Esta estrutura, baseada na clareza de comando e na disciplina, foi predominante no ambiente profissional em que estas gerações cresceram, tornando-se o modelo com o qual se sentem mais confortáveis. A liderança tradicional mostra eficácia em contextos que exigem respostas rápidas e diretas, proporcionando estabilidade e previsibilidade nas organizações, no entanto traz desafios significativos ao relacionarmos duas gerações diferentes no mesmo ambiente de trabalho (Ault,

2024). Os Baby Boomers tendem a seguir o seu esquema de progresso de desenvolvimento individual, começando pela educação, carreira, casamento e promoção, e isso move-os para a auto-realização (Miller, 2003). São detentores de uma grande capacidade de comunicação e são vistos como mentores, frequentemente devido às suas competências interpessoais (Anantatmula & Shrivastav, 2012). A principal motivação da geração Baby Boomer é a estabilidade profissional, mesmo que isso signifique um salário modesto e uma carreira inteira no mesmo emprego (McKeown, 2016).

Anantatmula & Shrivastav (2012) mencionam que enquanto os Baby Boomers “vivem para trabalhar” a geração X “trabalha para viver”.

10.3.1.2. Geração X

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

10.3.1.3. Geração Y ou *Millennials*

Os Millennials cresceram num mundo globalizado e altamente digitalizado, o que moldou a sua abordagem à liderança. Esta geração tende a valorizar o feedback constante, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e um estilo de liderança mais colaborativo e inclusivo (Twenge et al., 2010). A comunicação aberta e o feedback contínuo são aspetos fundamentais para os Millennials, que esperam líderes autênticos, acessíveis e dispostos a ouvir as suas perspetivas (Ault, 2024). Segundo o Almirante da Marinha dos Estado Unidos da América (EUA) Eric Olson, o feedback é um ponto de

partida crítico para o aperfeiçoamento (Stefernfels et al., 2024). Modelos de liderança excessivamente rígidos ou pouco comunicativos podem levar à sua desmotivação e distanciamento, comprometendo a sua lealdade e envolvimento com a organização. Assim, para potenciar o desempenho e a satisfação desta geração, é essencial fomentar uma cultura organizacional baseada na transparência, no diálogo e na valorização das suas ideias e iniciativas (Ault, 2024).

10.3.1.4. Geração Z

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

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

Para liderar eficazmente num ambiente intergeracional, os líderes devem mostrar flexibilidade e capacidade de adaptação, conseguindo gerir equipas diversificadas e responder às diferentes características e preferências da Geração Z, que podem variar significativamente (Bateh, 2018). As principais competências de liderança para gerir esta geração incluem autenticidade, capacidade de formação, flexibilidade, inteligência emocional, comunicação eficaz e fornecimento de feedback contínuo (Tidhar, 2022).

10.3.2. Desafios da Liderança Intergeracional

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

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

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

Tabela 1 Características das Gerações segundo Chinni Chawla.

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

10.4. Estratégias para uma Liderança Eficaz

A liderança intergeracional consiste, então, na capacidade de orientar e gerir equipas compostas por elementos de diferentes gerações, cada uma com a sua própria visão sobre o trabalho, valores profissionais e formas de comunicação, como foi possível observar na tabela 1. No contexto atual, a convivência entre gerações como os

Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z traz desafios ao nível da liderança, mas também oportunidades únicas de aprendizagem e crescimento mútuo. A chave passa por compreender estas diferenças geracionais e tirar partido delas, promovendo um ambiente de cooperação e respeito, onde todos contribuem para os objetivos comuns (Murilo, 2024). Os líderes devem compreender e reconhecer as particularidades de cada geração, incluindo os seus valores, preferências e expectativas.

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

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

Martins (2023), diretora de Recursos Humanos na Stellaxius, destaca que uma liderança intergeracional eficaz requer o desenvolvimento de três competências fundamentais: **empatia, comunicação e flexibilidade**. A **empatia** permite que diferentes gerações se compreendam mutuamente, promovendo equipas diversificadas que se influenciam positivamente. A **comunicação** eficaz é alcançada através de formações que ensinam os diversos estilos comunicacionais de cada geração, facilitando a cooperação e reduzindo mal-entendidos. A **flexibilidade** é essencial para

se adaptar às mudanças constantes do mercado e às múltiplas identidades geracionais, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Martins (2023) enfatiza que cabe às equipas de liderança, com o apoio dos departamentos de recursos humanos, motivar todas as gerações e mitigar conflitos intergeracionais.

10.5. Aplicações práticas de Liderança Intergeracional na Marinha Portuguesa

Estudos efetuados (Rocha, S. 2025) na Marinha Portuguesa, adotaram uma abordagem qualitativa para analisar as diferentes gerações de militares, e tiveram como objetivo compreender os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa, com base em dados qualitativos recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas.

O objetivo central deste estudo era analisar e compreender os desafios da liderança intergeracional no contexto da Marinha Portuguesa, tendo sido formuladas as seguintes hipóteses:

- **H1. “Líderes de gerações mais antigas têm maior resistência a receber críticas vindas de subordinados”;**
- **H2. “Militares mais jovens percecionam menos apoio institucional e os mais antigos mais apoio institucional”;**
- **H3. “Gerações mais antigas não acreditam no potencial das novas gerações”;**
- **H4. “A Geração Z tende a valorizar a continuidade das tradições da Marinha, equilibrando respeito pelas práticas históricas com uma abertura à inovação.”.**
- **H5. “Existem diferenças significativas nas preferências de Estilo de Liderança entre as gerações”.**

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

Como critério de inclusão, foram exigidos os seguintes critérios:

- Pertencer a uma das gerações identificadas na Revisão de Literatura;

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

No total, foram conduzidas vinte entrevistas a militares, distribuídas equitativamente pelas quatro gerações em análise (Z, Y, X e Baby Boomers), com cinco participantes por corte geracional.

Relativamente aos resultados obtidos e à discussão desses resultados, estes serão orientados pelas hipóteses inicialmente formuladas e pelos objetivos do estudo, procurando compreender de que forma as características atribuídas a cada geração influenciam as suas visões sobre o exercício da liderança em contexto militar.

H1: “Líderes de gerações mais antigas têm maior resistência a receber críticas vindas de subordinados”, conclui-se que os líderes das gerações mais antigas apresentarem maior resistência a receber críticas vindas de subordinados não é completamente corroborada pelos resultados. Embora a maioria dos entrevistados, independentemente da geração, afirme lidar bem com críticas construtivas e opiniões divergentes, verifica-se que as gerações mais antigas, especialmente os Baby Boomers e a geração X, condicionam essa aceitação ao contexto em que as críticas são feitas, preferindo que ocorram em ambiente reservado e com boa-fé. Esta preferência pode ser interpretada como uma forma de resistência, que, embora não recuse diretamente as críticas, limita a sua expressão e discussão pública, refletindo a importância atribuída à manutenção da hierarquia e da autoridade. Assim, as diferenças geracionais manifestam-se mais na forma e no ambiente para receber críticas do que na rejeição absoluta das mesmas, sugerindo a necessidade de promover ambientes de comunicação mais abertos e adaptados às dinâmicas intergeracionais.

H2: “Militares mais jovens percebem menos apoio institucional e os mais antigos mais apoio institucional”, verifica-se que a perceção de apoio institucional no seio das Forças Armadas pode variar significativamente em função da experiência e do tempo de serviço dos militares. Tal como noutras profissões marcadas por ambientes hierárquicos e exigentes, os profissionais em início de carreira enfrentam

desafios particulares, relacionados com a adaptação, o sentimento de pertença e a percepção de suporte por parte da instituição.

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

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

Estes resultados sugerem que as gerações mais jovens parecem avaliar o apoio com maior exigência, enquanto os mais antigos mostram maior conformismo ou capacidade de adaptação às limitações estruturais. No entanto, a existência de críticas também entre os militares mais antigos, neste caso a Geração Baby Boomer sugere que são fatores externos à organização que influenciam a falta de apoio da mesma.

H3. “Gerações mais antigas não acreditam no potencial das novas gerações.” Os resultados indicam que não há uma rejeição generalizada por parte das gerações mais antigas ao potencial dos jovens, mas sim uma variedade de opiniões que incluem tanto reservas quanto reconhecimento. Essa diversidade aponta para a importância do diálogo e da cooperação intergeracional, sobretudo num ambiente hierarquizado e tradicional como o militar. Portanto, esta hipótese deve ser revista, evidenciando-se que o potencial das novas gerações é reconhecido em diferentes graus por todas as faixas etárias, o que contribui para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa.

H4: “A geração Z tende a valorizar a continuidade das tradições da Marinha, equilibrando respeito pelas práticas históricas com uma abertura à inovação.” Os dados recolhidos nas entrevistas indicam que a geração Z evidencia uma atitude equilibrada entre a valorização das tradições da Marinha e a abertura a mudanças

inovadoras que permitam a adaptação às novas realidades. No que diz respeito à preservação das tradições, a geração Z apresenta menções que indicam uma valorização clara da continuidade, embora não de forma inflexível.

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

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

H5. “Existem diferenças significativas nas preferências de Estilo de Liderança entre as gerações”, a coesão de equipas surgiu como um tema relevante nas entrevistas realizadas, sendo frequentemente associada à forma como os líderes constroem o ambiente de trabalho, e principalmente, comunicam com os subordinados. Com base nos dados recolhidos, verificou-se que os Baby Boomers e a Geração X destacam principalmente fatores como a existência de objetivos claros e a competência técnica dos elementos da equipa como essenciais para a coesão das equipas.

Conclui-se que os dados permitem sustentar a Hipótese, na medida em que as preferências de estilo de liderança variam significativamente entre gerações. Embora a coesão de equipas seja valorizada por todos, os Baby Boomers e Geração X valorizam a clareza de objetivos, estrutura, hierarquia, e competência técnica, revelando uma preferência por um estilo de liderança tradicional. Já as Gerações Y e Z destacam a importância da comunicação, bem-estar da equipa, sentido de pertença e reconhecimento, características associadas ao estilo de liderança transformacional e participativa. No entanto, também se observa um processo de adaptação e convergência entre gerações, onde as gerações mais jovens, por vezes, apresentam características de liderança de gerações mais antigas, impulsionado pelas exigências do contexto militar,

o que indica que o estilo de liderança não é algo fixo e que pode evoluir ao longo da carreira. Assim, a hipótese deverá ser validada, pois embora existam pontos de contacto e adaptações mútuas, as diferenças geracionais em termos de estilo de liderança são reais, relevantes e devem ser consideradas na formação e desenvolvimento dos líderes das Forças Armadas, neste caso, da Marinha Portuguesa.

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

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

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

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

Os resultados evidenciam igualmente que não existe uma rejeição generalizada, por parte das gerações mais antigas, ao potencial das gerações mais jovens. Pelo contrário, observa-se uma diversidade de opiniões que inclui tanto reservas como reconhecimento das capacidades dos mais novos.

Por outro lado, os resultados indicam que a geração Z não rejeita as tradições militares. Ao invés, procura conciliar o respeito pelas raízes históricas com a necessidade de inovação e adaptação, evidenciando uma postura integradora que valoriza tanto a continuidade como a modernização dos valores e práticas da instituição.

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

Por fim, importa salientar que o conceito de geração, embora útil para compreender tendências e padrões de comportamento, não deve ser aplicado de forma determinista. A pertença a uma geração não implica uniformidade de opiniões ou práticas, como sugerem diversas convergências de pensamento entre militares de diferentes faixas etárias. A liderança, sendo fundamentalmente uma relação interpessoal, é moldada por uma multiplicidade de fatores, onde, a geração, é apenas um entre vários. Os desafios geracionais identificados neste estudo tornam-se, então, particularmente evidentes em determinados subtemas, onde se observam padrões

diferenciados de pensamento e ação associados às diferentes gerações. No entanto, estas diferenças, ainda que relevantes, coexistem com uma cultura organizacional que favorece a adaptação, o compromisso e, em muitos casos, a convergência entre estilos e perspectivas.

10.5.1. Recomendações para uma Liderança Intergeracional Eficaz na Marinha Portuguesa

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

- a) **Promover a escuta ativa e o diálogo constante entre as equipas**, incentivar as relações interpessoais, valorizando a opinião das gerações mais novas sem desvalorizar a experiência acumulada dos mais antigos;
- b) **Clarificar objetivos e reforçar a missão comum**, a definição clara dos objetivos a atingir e a partilha do propósito operacional são elementos fundamentais para garantir coesão e evitar mal-entendidos geracionais uma vez que as gerações mais jovens valorizam a importância de explicar o “porquê” dos acontecimentos;
- c) Os líderes devem desenvolver **competências de liderança situacional**, ajustando a sua abordagem consoante o nível de maturidade e motivação da equipa. Face à escassez de recursos humanos, identificada por vários entrevistados, torna-se essencial que o líder seja capaz de se adaptar a contextos de crise nas equipas. Esta carência de efetivos leva, por exemplo, a que militares mais antigos tenham de desempenhar tarefas tradicionalmente atribuídas aos mais novos, o que contribui para a diminuição da motivação coletiva. Embora os líderes mais recentes já tenham iniciado a sua carreira num contexto marcado pela falta de pessoal, as gerações anteriores, habituadas a ver os mais antigos em funções de supervisão, veem-se agora obrigadas a manter-se operacionalmente ativas, mesmo em fases mais avançadas da carreira. Assim, o líder deve desenvolver competências que lhe permitam

compreender e gerir estas dinâmicas geracionais, promovendo a adaptação e a coesão da equipa;

- d) **Desmistificar preconceitos geracionais**, evitando generalizações sobre gerações, focando-se mais nas características individuais e no desenvolvimento de relações baseadas no respeito e profissionalismo;
- e) **Preparar futuros líderes** para liderar pessoas com mais idade. Torna-se essencial desenvolver nos futuros oficiais a capacidade de liderar equipas compostas por elementos mais velhos e com maior experiência profissional. Para tal, recomenda-se a implementação de formação específica, em que os alunos tenham de liderar militares com maior antiguidade e conhecimento operacional na Marinha Portuguesa, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de líderes mais conscientes dos desafios intergeracionais, dotando-os de ferramentas práticas para gerir equipas intergeracionais.

Estas recomendações reforçam a ideia de que uma liderança intergeracional eficaz não se limita à aplicação de modelos padronizados, mas exige sensibilidade, adaptação e uma leitura contextual apurada das equipas e das circunstâncias.

10.6. Conclusões

A liderança intergeracional refere-se à capacidade de gerir e integrar eficazmente equipas compostas por membros de diferentes gerações, cada uma com valores, expectativas e estilos de trabalho distintos. Num ambiente de trabalho contemporâneo, é comum encontrar Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z a colaborar lado a lado, o que representa tanto um desafio como uma oportunidade para as organizações.

Assim, verificam-se alguns desafios à Liderança Intergeracional, nomeadamente:

Diferenças de Valores e Expectativas. Cada geração possui uma perspetiva única sobre aspetos como ética de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e expectativas de carreira. Por exemplo, enquanto os Baby Boomers podem valorizar a estabilidade no emprego, os Millennials podem procurar significado e propósito nas suas funções.

Estilos de Comunicação Variados. As preferências de comunicação variam entre gerações; algumas podem preferir interações face a face, enquanto outras optam por meios digitais.

Adaptação Tecnológica. Embora as gerações mais jovens sejam nativas digitais, as mais antigas podem enfrentar desafios na adaptação a novas tecnologias.

Desta forma, o Líder deverá encontrar as estratégias para uma Liderança Intergeracional Eficaz, e que passam por:

Promoção da Diversidade e Inclusão. Reconhecer e valorizar as contribuições únicas de cada geração, fomentando um ambiente onde todos se sintam valorizados.

Flexibilidade e Adaptabilidade. Implementar políticas que atendam às diversas necessidades das gerações, como horários flexíveis ou oportunidades de trabalho remoto.

Mentoria Bidirecional. Incentivar programas onde o conhecimento é compartilhado entre gerações, permitindo que os colaboradores mais experientes transmitam sabedoria e que os mais jovens introduzam novas perspectivas e competências tecnológicas.

Comunicação Aberta e Transparente. Estabelecer canais de comunicação que atendam às preferências de todas as gerações, garantindo que a informação seja acessível e clara.

Formação Contínua. Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional que permitam a todos os colaboradores atualizar e expandir as suas competências.

Uma liderança intergeracional bem-sucedida não só mitiga potenciais conflitos decorrentes das diferenças geracionais, mas também transforma essa diversidade numa vantagem competitiva, promovendo inovação, criatividade e um ambiente de trabalho harmonioso.

Concluindo, um líder transgeracional deve apresentar o seguinte perfil: **empatia e leitura humana**, apresentando a capacidade de ler a fadiga, frustração e motivação de diferentes grupos etários, ajustando o apoio sem perder o foco na missão; **comunicação translacional**, apresentando a capacidade de decodificar diretivas superiores complexas em micro-objetivos claros e com propósito, adequados à velocidade digital da geração Z; **visão estratégica (tradição)**, apresentando um profundo respeito e compreensão pela história da instituição, usando a tradição como cimento para a coesão da equipa; e **flexibilidade tática**, através do domínio da liderança

situacional, com a agilidade para ser democrático no planeamento e autocrático na execução sob fogo.