



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

JULIANA AFONSO
VIEIRA FREITAS

O PAPEL DA LIDERANÇA EM EQUIPAS MULTIGERACIONAIS: A PERSPETIVA DE COLABORADORES DE DIFERENTES GERAÇÕES

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Prof.^a Doutora Helena Cristina Fernandes Roque

novembro de 2025

JULIANA AFONSO
VIEIRA FREITAS

**O PAPEL DA LIDERANÇA EM
EQUIPAS MULTIGERACIONAIS: A
PERSPETIVA DE
COLABORADORES DE
DIFERENTES GERAÇÕES**

JÚRI

Presidente: Prof. Adjunto Célia de Jesus Fialho
Quintas

Orientador: Prof. Adjunto Helena Cristina Fernandes
Roque

Vogal: Prof. Coordenador João Pedro Pina Cordeiro

novembro de 2025

“Sempre chegamos ao sítio aonde nos esperam.”

José Saramago

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, cujo acompanhamento atento, dedicação e orientação constante foram essenciais em todas as etapas deste percurso. A sua disponibilidade e apoio fizeram toda a diferença, e por isso sou profundamente grata.

À minha família, e em particular aos meus pais, expresso a minha profunda gratidão pelo incentivo permanente, pelo voto de confiança e pelo apoio incondicional que sempre me proporcionaram. Foram pilares essenciais que me motivaram a perseverar, mesmo perante os desafios mais exigentes.

À minha irmã Beatriz, cuja capacidade, determinação e sensibilidade constituem para mim uma fonte constante de inspiração, deixo um especial agradecimento. À minha irmã gêmea, agradeço igualmente pela presença, compreensão e apoio contínuos, que muito contribuíram para o meu equilíbrio e motivação. Ao meu cunhado, manifesto também a minha gratidão pela disponibilidade, incentivo e apoio ao longo deste percurso.

Aos meus amigos, especialmente à minha amiga Cláudia, obrigada por todo o apoio, motivação e amizade incondicional. Ao meu namorado, que foi incansável e esteve sempre ao meu lado, agradeço por cada gesto de carinho, paciência e força nos momentos mais desafiantes.

Recordo igualmente os meus avós e a querida Salete, que apesar de já não estarem presentes, continuam a ocupar um lugar especial na minha vida. Estou certa de que se sentiriam orgulhosos deste percurso e do culminar deste trabalho. Agradeço por tudo o que me transmitiram e por continuarem a viver nas minhas conquistas.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste projeto, deixo o meu sincero agradecimento. O vosso apoio foi determinante para que pudesse alcançar mais esta etapa do meu percurso académico e pessoal.

A todas estas pessoas, que ocupam um lugar tão especial no meu coração, agradeço por serem a base que me dá força, coragem e resiliência para continuar a querer ir sempre mais longe.

Resumo

O presente estudo analisa o papel da liderança em equipas multigeracionais, num contexto organizacional em que coexistem colaboradores das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z. A problemática deste estudo é compreender de que forma a liderança responde aos desafios da diversidade geracional, segundo a perspetiva dos colaboradores. O objetivo geral consiste em analisar as perceções dos colaboradores de diferentes gerações sobre a liderança em equipas multigeracionais.

Adotou-se para isso uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, assente no paradigma interpretativo. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas a colaboradores de diferentes gerações, setores de atividade e vínculos laborais. Estes dados foram posteriormente tratados com recurso à análise de conteúdo, apoiada em processos de codificação e categorização temática, até atingir a saturação empírica.

As fontes de informação incluíram literatura científica, nomeadamente artigos académicos, dissertações e relatórios de investigação, que permitiram construir o enquadramento teórico sobre gerações, equipas e estilos de liderança.

Os resultados evidenciam que a diversidade geracional pode constituir simultaneamente uma oportunidade e um desafio. Do ponto de vista dos colaboradores, a liderança eficaz em equipas multigeracionais exige competências emocionais, relacionais e adaptativas, nomeadamente inteligência emocional, empatia e flexibilidade, que favoreçam a inclusão, a colaboração e o fortalecimento das relações interpessoais. Conclui-se que líderes capazes de gerir esta diversidade transformam-na numa vantagem competitiva para as organizações, potenciando o desempenho coletivo e um clima de trabalho mais inovador e inclusivo.

Palavras-chave: Liderança, Equipas multigeracionais, Diversidade geracional, Recursos Humanos

Abstract

This study examines the role of leadership in multigenerational teams, within organizational contexts where employees from different generations – *Baby Boomers*, X, Y and Z - coexist. The research problem focuses on understanding how leadership responds to the challenges created by generational diversity, from the employees' perspective. The general objective is to analyze the perceptions of employees from different generations regarding leadership in multigenerational teams.

A qualitative, exploratory approach was adopted, grounded in the interpretive paradigm. Data were collected through semi-structured interviews with employees from different generations, sectors of activity and contractual arrangements. The information was later processed through content analysis, using coding and thematic categorization until empirical saturation was reached.

The sources of information included scientific literature, namely academic articles, dissertations and research reports, which contributed to building the theoretical framework on generations, teams and leadership styles.

The results show that generational diversity can represent both an opportunity and a challenge. From the employees' point of view, effective leadership in multigenerational teams requires emotional, relational and adaptive skills, such as emotional intelligence, empathy and flexibility, which foster inclusion, collaboration and stronger interpersonal relationships. The study concludes that leaders who can manage this diversity transform it into a competitive advantage for organizations, enhancing collective performance and creating a more innovative and inclusive work environment.

Keywords: Leadership, Multigenerational teams, Generational diversity, Human resources

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Revisão de literatura	2
1.1. Conceito de Geração	2
1.1.1. Caraterização das gerações.....	4
1.1.1.1. Geração dos <i>Baby Boomers</i>	4
1.1.1.2. Geração X	6
1.1.1.3. Geração Y	7
1.1.1.4. Geração Z	8
1.2. Equipas	10
1.2.1. Tipos de equipas	10
1.2.2. Equipas multigeracionais	11
1.3. Liderança	13
1.3.1. Estilos de liderança	15
1.3.1.1. Liderança Inclusiva.....	18
Capítulo 2 – Objetivos e metodologia do estudo	21
2.1. Objetivos do estudo	21
2.2. Abordagem qualitativa	21
2.3. Etapas do procedimento	23
2.4. Amostra.....	24
2.5. Técnica de recolha de dados	25
2.6. Análise e tratamento de dados	27
Capítulo 3 – Apresentação e discussão de resultados	29
3.1. Perfil sociodemográfico dos participantes.....	29
3.2. Situação profissional.....	30
3.3. Valores geracionais	32
3.4. Relações interpessoais	35
3.5. Desafios e barreiras em equipas multigeracionais	37
3.6. A liderança em equipas multigeracionais	42
3.6.1. Relação com os liderados	42
3.6.2. Apoio/orientação aos liderados	44
3.6.3. O líder como promotor da inclusão.....	45
3.6.4. Promoção da colaboração e das relações interpessoais	47
3.6.5. Estilos de liderança valorizados.....	50
3.6.6. Caraterísticas e competências de um bom líder.....	51

Considerações finais	55
Referências Bibliográficas.....	58
Apêndices.....	63
Apêndice 1 - Tabelas A, B e C.....	63
Apêndice 2 – Guião da Entrevista.....	66
Apêndice 3 – Análise categorial	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Períodos de nascimento das diferentes gerações	13
Tabela 2 – Caracterização sociodemográfica.....	33
Tabela 3 – Caracterização da situação profissional	34

Introdução

O contexto organizacional contemporâneo caracteriza-se por uma crescente diversidade geracional no mercado de trabalho, marcada pela coexistência de diferentes gerações, cada uma delas com valores, expectativas e estilos de comunicação distintos. Esta realidade constitui uma oportunidade, ao potenciar criatividade, inovação e complementaridade de competências, mas também um desafio, na medida em que também pode originar conflitos, preconceitos e dificuldades de integração (Carioni & Dutra, 2024). A gestão desta diversidade exige estilos de liderança capazes de promover ambientes inclusivos, colaborativos e inovadores.

Neste enquadramento, o presente estudo procura analisar as perceções dos colaboradores de diferentes gerações sobre a liderança exercida em equipas multigeracionais. Como refere Goleman (2021), a eficácia da liderança está cada vez mais associada à inteligência emocional, à capacidade de adaptação e à promoção de relações interpessoais positivas, competências fulcrais para gerir equipas multigeracionais e transformar a diversidade numa vantagem competitiva. Assim, formulou-se a seguinte pergunta de investigação: Qual a perceção dos colaboradores de diferentes gerações sobre a liderança em equipas multigeracionais?

Para responder a esta questão, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (i) caracterizar o perfil sociodemográfico e socioprofissional dos participantes; (ii) identificar os valores associados a cada geração; (iii) explorar os principais desafios e barreiras resultantes da diversidade geracional; (iv) analisar as relações interpessoais no contexto laboral; (v) compreender a perceção dos colaboradores sobre o papel da liderança; e (vi) identificar as competências atribuídas a um “bom líder”.

Este estudo organiza-se em três partes: a revisão da literatura (Capítulo 1), onde foram discutidos os conceitos-chave relacionados com as três temáticas principais, gerações, equipas e liderança, com especial destaque para a gestão de equipas multigeracionais; a metodologia adotada (Capítulo 2), explicitando a abordagem qualitativa, as etapas do procedimento, a amostra e as técnicas de recolha e análise de dados; e a análise e discussão de resultados (Capítulo 3), onde se expõe e discute os resultados empíricos, estabelecendo relações com o quadro teórico previamente definido. Finalmente, nas Considerações Finais, sintetizam-se as principais conclusões, as implicações práticas para as organizações e as sugestões para futuras investigações.

Desta forma, pretende-se contribuir para uma compreensão aprofundada das dinâmicas da liderança em equipas multigeracionais, oferecendo uma reflexão crítica e prática sobre como os líderes podem gerir eficazmente a diversidade etária, promovendo o desempenho organizacional, bem como contextos de trabalho mais inclusivos, colaborativos e inovadores.

Capítulo 1 - Revisão de literatura

O presente capítulo de revisão de literatura visa analisar conceitos essenciais sobre gerações, equipas e liderança em contextos multigeracionais. Serão abordadas as características das diferentes gerações, os tipos de equipas, com especial foco nas equipas multigeracionais, bem como os estilos de liderança e as competências necessárias para gerir a diversidade etária. Esta revisão constitui a base teórica que sustenta o estudo, proporcionando uma análise crítica e estruturada dos principais conceitos e contributos relevantes da literatura científica. Pretende-se identificar diferentes perspetivas, reconhecer abordagens consolidadas e evidenciar lacunas no conhecimento existente, reforçando a pertinência e a relevância académica e organizacional desta investigação.

1.1. Conceito de Geração

O conceito de geração tem sido amplamente estudado e debatido por diversos autores, que oferecem diferentes perspetivas sobre a sua definição e o seu significado. Cada abordagem explora a forma como grupos de indivíduos, que partilham características e experiências comuns, são moldados por fatores históricos, sociais, culturais e biográficos.

Através de uma visão mais abrangente, Forquin (2003), destaca três aceções principais relacionadas a este conceito: genealógica, categorização por idade e o contexto histórico-cultural. Primeiramente, o conceito é abordado numa perspetiva genealógica, como gerações de famílias, em que se consideram os graus de parentesco entre as diferentes gerações de uma família, envolvendo interações e relações familiares ao longo do tempo; numa outra perspetiva, é destacada a noção de categorias etárias (como jovens, adultos e seniores), enfatizando a transmissão cultural entre gerações e os desafios que cada uma delas enfrenta; este conceito é ainda definido como um grupo de pessoas com experiências semelhantes, que nasceram na mesma época, e partilharam experiências idênticas, quer a nível histórico ou cultural, influenciando valores, comportamentos e perspetivas de vida de forma distinta.

Já Alves et al. (2021), consideram que as gerações são grupos de indivíduos que nasceram no mesmo intervalo de tempo e, portanto, partilham experiências e influências sociais, económicas e culturais semelhantes, resultando no desenvolvimento de características, valores e comportamentos moldados por contextos históricos e sociais específicos. Esta definição reforça a ideia de que cada grupo etário é moldado por eventos que ocorrem durante o seu crescimento, influenciando profundamente as suas perceções e os seus comportamentos, quer individuais, quer sociais.

Desta forma, Flach et al. (2022), ampliam essa perspetiva defendendo que o conceito de geração não se restringe apenas à faixa etária, abrangendo também o contexto histórico

e as normas culturais que influenciam um grupo de pessoas numa determinada época. Uma geração partilha valores, perspetivas de vida, condições sociais e económicas semelhantes, influenciando os seus comportamentos e crenças de forma distinta, relativamente às demais gerações.

Na perspetiva de Feixa e Leccardi (2010, p.191), “gerações é o lugar em que dois tempos diferentes – o do curso da vida, e o da experiência histórica – são sincronizados. O tempo biográfico e o tempo histórico fundem-se e transformam-se criando desse modo uma geração social.”.

Por outro lado, Kupperschmidt (2000, como citado em Kinger & Kumar, 2023, p.206), define as gerações como um “grupo facilmente identificável que indica anos de nascimento, faixa etária e eventos-chave da vida em estágios formativos básicos”¹. Isto é, identificam as gerações através das diferenças de valores de trabalho, definindo que cada grupo é moldado por avanços tecnológicos e eventos históricos, que influenciam as suas expectativas e os seus comportamentos no ambiente de trabalho.

Todas estas definições contribuem para a compreensão deste conceito, contudo, é importante compreender o período de nascimento que corresponde a cada geração, assim como as características inerentes a cada uma delas, que influenciam o seu comportamento no ambiente de trabalho e nas interações sociais.

Relativamente ao período de nascimento de cada geração a literatura não é consensual, tendo em conta que diverge quanto aos anos de início e fim de cada geração. De forma a facilitar a análise destes períodos de nascimento, foi elaborada a Tabela 1 - Períodos de nascimento das diferentes gerações, apresentada de seguida:

Tabela 1 - Períodos de nascimento das diferentes gerações

Autores	Períodos de nascimento das gerações
Alves et al. (2021)	Geração X (início dos anos 1960 - final dos anos 1970) Geração Y (início dos anos 1980 - início dos anos 1990) Geração Z (após 1995)
Erickson (2011, como citado em Flach et al., 2022)	<i>Baby Boomers</i> (1946 - 1960) Geração X (1961 - 1980) Geração Y (1981 - 2000) Geração Z (a partir de 2000)
Gomes et al. (2022)	<i>Baby Boomers</i> (1946 - 1960) Geração X (1961 - 1979) Geração Y (1980 - 1989) Geração Z (1990 - 2009)

¹ Tradução própria

Junqueira (2020)	<i>Baby Boomers</i> (1954 - 1964) Geração X (1965 - 1981) Geração Y ou Millenials (1982 - 1994) Geração Z ou Centenial (1994 - 2010)
Kinger & Kumar (2023)	<i>Baby Boomers</i> (1946 - 1964) Geração X (1965 - 1980) Geração Y (1981 - 1996)
Silva et al. (2021)	<i>Baby Boomers</i> (1946 - 1964) Geração X (1960 - 1980) Geração Y (1980 - 1990) Geração Z (após 2000)
Stareček et al. (2021)	<i>Baby Boomers</i> (1946 - 1960) Geração X (1961 - 1980) Geração Y (1981 - 1995) Geração Z (1995 - 2009) Geração Alpha (a partir de 2010)
Vraňaková et al. (2021)	<i>Baby Boomers</i> (1940 - 1960) Geração X (1961 - 1980) Geração Y (1981 - 1995) Geração Z (1996 - 2009)

Fonte: Elaboração própria

1.1.1. Caraterização das gerações

Para caraterizar as diferentes gerações, é essencial considerar diversos fatores como diferenças culturais, caraterísticas pessoais e experiências, que influenciam as suas visões e os seus comportamentos, contribuindo para um ambiente de trabalho harmonioso e uma melhor gestão de recursos humanos (Alves et al., 2021).

1.1.1.1. Geração dos *Baby Boomers*

Os *Baby Boomers*², também designados como geração pós-guerra, conforme Stareček et al. (2021), viveram no período posterior à 2ª Guerra Mundial e destacam-se por serem leais às organizações onde trabalham, procurando carreiras estáveis e duradouras, com ênfase na ética e na experiência profissional (Flach et al., 2022). Esta geração cresceu num período de desenvolvimento económico, caraterizado por um crescimento populacional significativo, o que exigiu uma maior oferta de produtos e serviços para atender às necessidades da

² A designação *Baby Boomers* deve-se à prosperidade económica e ao aumento das taxas de natalidade, que caraterizam o período de nascimento desta geração (Gomes et al., 2022).

sociedade, promovendo a expansão do mercado e intensificando a sua competitividade (Bauman, 2011, como citado em Flach et al., 2022).

De acordo com Flach et al. (2022), esta geração é descrita como contestadora e destemida, por questionarem as práticas estabelecidas, e valorizarem a experiência e a competência, para além de demonstrarem maior dificuldade na adaptação às novas tecnologias e ao mercado de trabalho atual. Por outro lado, Gomes et al. (2022), reconhecem nesta geração o respeito que detêm pela hierarquia da organização onde se inserem, e a preferência por permanecer longos períodos na mesma empresa, procurando estabilidade e sucesso profissional. Associa-se a esta geração a ideia de emprego para a vida. Sendo que, estes indivíduos também valorizam métodos de trabalho tradicionais (por terem dificuldades na utilização da tecnologia), o reconhecimento social e a construção do seu próprio património (Junqueira, 2020; Kingler & Kumar, 2023). Geralmente, ocupam cargos mais elevados a nível hierárquico numa empresa, tendo em conta que são também a geração que está há mais tempo no mercado de trabalho, e demonstram maior experiência profissional (Junqueira, 2020). Além disso, preferem interagir pessoalmente, apreciam um ambiente de trabalho colaborativo, são conservadores e demonstram alguma resistência em relação a mudanças rápidas (Flach et al., 2022). Caraterizam-se como pessoas positivas, autoconfiantes, determinadas e disciplinadas (Silva et al., 2021).

Desta forma, os *Baby Boomers* representam uma geração resiliente e empenhada, que contribui para as organizações e para o mercado de trabalho, com o seu vasto conhecimento e a sua dedicação, “conseguiram por meio de suas crenças e princípios sólidos conquistar muitas coisas no mercado de trabalho, a exemplo disso, promovem os direitos das mulheres e das minorias, tornando a presença destes grupos mais corriqueira no mercado de trabalho legal, possibilitando novas oportunidades e também gerando muitos debates sobre essa temática, uma vez que as conquistas dessa geração impactaram diretamente na vida em sociedade.” (Flach et al., 2022, p.78).

No mercado de trabalho, os *Baby Boomers* valorizam a segurança no emprego, ambientes de trabalho formais e hierárquicos, onde podem exercer as suas funções com seriedade e respeito, e dão importância ao trabalho de equipa, o que os ajuda a sentirem-se acolhidos e ainda lhes permite apoiar os colegas (Flach et al., 2022). As suas expectativas incluem crescimento profissional, reconhecimento pelo esforço e respeito pela experiência adquirida ao longo dos anos (Gomes et al., 2022). De acordo com Junqueira (2020), estes indivíduos procuram benefícios que ofereçam estabilidade profissional, qualidade de vida no trabalho e boas condições de reforma.

Já Stareček et al. (2021), enfatizam que as recompensas financeiras, as promoções a cargos elevados e o reconhecimento pelo trabalho realizado, são fatores motivadores para esta geração, que também espera respeito por parte da organização. Por fim, Vraňaková et

al. (2021), ressaltam o nível elevado de comprometimento profissional dos *Baby Boomers*, que valorizam tanto o desenvolvimento de carreira, quanto o sucesso profissional.

1.1.1.2. Geração X

A geração X, distingue-se das demais gerações pela sua independência, adaptabilidade e foco nos resultados, cresceram num período de grandes mudanças sociais e económicas, o que os tornou mais céticos, pragmáticos e realistas em relação ao trabalho. Contrariamente à geração dos *Baby Boomers*, procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, valorizando a flexibilidade no trabalho e a autonomia nas suas funções (Gomes et al, 2022; Junqueira, 2020). Alves et al. (2021), destacam que esta geração tem um forte senso de responsabilidade, são emocionalmente estáveis e tendem a valorizar o crescimento profissional no ambiente de trabalho, contudo, não gostam de receber ordens e serem supervisionados. Procuram constantemente atingir melhores cargos, como resultado do seu esforço e dedicação, e são também a geração que está há mais tempo na empresa e tem maior experiência, a seguir aos *Baby Boomers* (Alves et al., 2021).

Esta geração é vista como mais flexível, aberta a mudanças, justa, direta, eficiente e confiante na tomada de decisões, privilegiando a justiça e equidade, tal como descrevem Flach et al. (2022). Gomes et al. (2022), também apontam que os indivíduos desta geração, por terem vivenciado grandes mudanças, procuram ambientes que promovam a inovação e a colaboração.

Por outro lado, Silva et al. (2021), sublinham que estes profissionais são racionais, competitivos e têm maior habilidade para trabalhar sob elevados níveis de *stress* e pressão, focando-se essencialmente em metas e resultados. Além disso, Stareček et al. (2021), mencionam que a geração X valoriza ambientes de trabalho que ofereçam oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, com benefícios como dias de folga e a possibilidade de mudança de emprego, para um que lhes ofereça melhores condições. A principal motivação destes indivíduos é encontrar um trabalho que os satisfaça tanto profissionalmente, quanto financeiramente (Stareček et al., 2021)

Vraňáková et al. (2021), ressaltam que esta geração foi a primeira a adaptar-se ao uso das tecnologias, “vivenciaram a instabilidade e a constante transformação no mundo por meio da tecnologia” (Flach et al., 2022, p.71). Cresceram num ambiente marcado pelo progresso económico e pela ascensão do consumismo, influenciado pela televisão e, consequentemente, pela facilidade de acesso a informação, quando comparada com a geração anterior (Junqueira, 2020). Destacam-se outras características como a criatividade, o entusiasmo e a colaboração, sendo que prezam muito o trabalho de equipa (Vraňáková et al., 2021).

No que diz respeito às relações de trabalho, valorizam a interação com os seus superiores, e com os seus colegas, “são céticos em relação à estrutura hierárquica, para eles, o chefe deve conquistar o respeito em vez de tê-lo somente em virtude da sua posição, por outro lado, sabem trabalhar em equipe e valorizam o potencial criativo de diferentes perfis, desenvolvem suas atividades com mais eficiência em ambientes de trabalho informal e hierarquia mais flexível” (Flach et al., 2022, pp. 84-85). Isto traduz-se na preferência da geração X por líderes que são respeitados pelas suas ações, optando por ambientes de trabalho mais espontâneos, onde se incentiva à colaboração e criatividade com relações hierárquicas menos rígidas.

1.1.1.3. Geração Y

A geração Y, também designada por *Millenials*³, é reconhecida pela sua rapidez, autonomia, atitude proativa e eficiência no trabalho, contudo, são a geração que demonstra maior rotatividade nas empresas (Alves et al., 2021). Alves et al. (2021), acrescentam que esta geração vê o trabalho como uma forma de realizar os seus objetivos pessoais, priorizando os seus próprios interesses, em prol dos interesses da organização, ademais mudam de emprego frequentemente, e têm grandes expectativas em relação à remuneração. Dão mais importância à experiência que um indivíduo obtém com o trabalho, desvalorizando hierarquias, o que tem levado as organizações a adaptarem as suas formas de contratação e as suas estruturas tradicionais (Teixeira, 2014, como citado em Alves et al., 2021). O dinamismo destes indivíduos incentiva à constante inovação e a mudanças nos estilos de vida (Santos et al., 2011, como citado em Alves et al., 2021).

Nasceram num período marcado pelo avanço da tecnologia, pela recuperação económica e a valorização da infância, como uma etapa fulcral do seu desenvolvimento (Flach et al., 2022). Junqueira (2020), esclarece que cresceram no período de transição entre a era analógica e digital. São considerados impacientes e ambicionam resultados rápidos, uma vez que cresceram num período de rápidas transformações (Flach et al., 2022). “São, portanto, mais ousados em relação a trocar de emprego de forma mais constante e por vontade própria.” (Junqueira, 2020, p.5). No entanto, demonstram mais dificuldade em ter disciplina e manter o foco, existindo assim maior necessidade de ter atenção no trabalho (Junqueira, 2020).

Os profissionais desta geração possuem uma visão distinta sobre o trabalho, priorizando a família, procurando realização pessoal através das suas carreiras, e evidenciando a sua autoconfiança, ambição e foco nas conquistas (Flach et al., 2022; Silva et al., 2021). A

³ O termo *Millenials* é associado à Geração Y no artigo de Junqueira (2020).

espontaneidade e agilidade na realização das suas tarefas são características evidentes desta geração, assim como a valorização da sua própria independência, tornando-os muitas vezes empreendedores (Gomes et al., 2022). Os *Millenials* são descritos como inovadores, colaborativos e extremamente autônomos (Silva et al., 2021).

Assim como a geração X, a geração Y destaca o grande valor em relação à sua vida pessoal (Vraňaková et al., 2021). Privilegiam uma comunicação por meio de tecnologias, através do email, telefone, redes sociais ou mensagens de texto (Gomes et al., 2022; Vraňaková et al., 2021).

O trabalho é uma forma de alcançar as suas metas financeiras e realizar os seus objetivos de consumo (Alves et al., 2021). À semelhança da geração Z, a geração Y corresponde aos indivíduos mais jovens no ambiente profissional, e a sua facilidade com a tecnologia, torna-os altamente conectados e proficientes em usar novas ferramentas e plataformas (Flach et al., 2022). No contexto de trabalho, são rápidos e informais, e exigem também que as chefias assim o sejam. Além de que, desenvolvem capacidades para realizar várias tarefas em simultâneo, apreciam o trabalho em equipa, rejeitam atividades repetitivas, valorizam o bem-estar e procuram crescimento profissional dentro das empresas (Flach et al., 2022). Gomes et al. (2022) e Vraňaková et al. (2021), ressaltam a necessidade que esta geração tem de *feedback* constante, para além da necessidade de obter recompensas, quando concretizam os objetivos propostos.

Os *Millenials* valorizam a aprendizagem contínua, a troca de ideias, pretendendo que as suas ideias tenham impacto na empresa, além de se importarem mais com as relações no trabalho, comparativamente com a geração dos *Baby Boomers* e a geração X (Junqueira, 2020). Procuram um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, onde não só é promovida a inovação e a diversidade, como também o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a liberdade, e ainda a flexibilidade (Vraňaková et al., 2021).

1.1.1.4. Geração Z

A geração Z⁴, ou *Centennials*⁵, são a primeira geração a crescer totalmente imersa no mundo digital, enfrentam desafios na comunicação e nas relações interpessoais, uma vez que são mais reservados e envolvem-se menos nos assuntos relacionados com a empresa (Alves et al., 2021). Caracterizam-se por uma maior fragilidade emocional e mostram-se mais suscetíveis a desafios e conflitos no meio organizacional (Araújo et al., 2019). Como nativos

⁴ Segundo Saltoratto et al. (2019), o termo geração Z deriva de “*zapping*”, que se refere às mudanças rápidas e constantes dos canais da televisão, refletindo o comportamento desta geração de obter informações de forma rápida e constante, mas também se desinteressar por essa informação de igual forma.

⁵ A geração Z é também designada de *Centennials*, segundo Saltoratto et al. (2019).

digitais, estão sempre conectados e utilizam majoritariamente as redes sociais para comunicar (Flach et al., 2022; Junqueira, 2020; Saltoratto et al., 2019).

Esta geração é conhecida pela rapidez com que se adaptam e realizam tarefas, exercendo múltiplas funções ao mesmo tempo, são impacientes e esperam resultados rápidos, preferem uma comunicação direta e igualitária, independentemente das hierarquias, e priorizam a autoaprendizagem (através da internet), ignorando muitas vezes os conselhos dos mais experientes (Flach et al, 2022).

Os *Centennials* desenvolveram uma personalidade mais cautelosa e realista, adotando uma abordagem mais prática e focada nas soluções (Saltoratto et al., 2019). Cresceram num período de crises e transformações, dando origem a um ambiente multicultural, ou seja, culturalmente diversificado, contribuindo assim para o desenvolvimento do seu sentido de responsabilidade social e de confrontar as normas estabelecidas (Saltoratto et al., 2019).

À semelhança da geração Y, os *Centennials* demonstram maior rotatividade nas empresas, trocando de emprego com frequência, quando não progredem rapidamente na carreira, ou quando as oportunidades de desenvolvimento profissional não são claras (Saltoratto et al., 2019).

É a geração mais recente a entrar no mercado de trabalho, provocou transformações significativas, e é vista como um grupo que desafia os modelos tradicionais de trabalho (Alves et al., 2021; Flach et al., 2022). Altamente conectados com o mundo digital, enfrentam o desafio de lidar com o excesso de informação, além de serem multitarefas, ou seja, executam múltiplas tarefas simultaneamente, resultado da exposição constante a diferentes estímulos desde cedo (Alves et al., 2021; Flach et al., 2022; Saltoratto et al., 2019).

Ao contrário das gerações anteriores, valorizam a liberdade em todas as áreas da vida (incluindo a liberdade de expressão), desde escolhas profissionais, até à integração entre trabalho, vida social e familiar, rejeitando as estruturas rígidas e hierárquicas enraizadas nas empresas (Alves et al., 2021). Embora estejam imersos nas redes sociais, preferem interações diretas e pessoais no ambiente profissional, pois acreditam que essas conversas geram conexões mais autênticas e enriquecem o relacionamento com os outros (Saltoratto et al., 2019). Preferem relações informais e a integração em empresas dinâmicas e modernas, que integrem a tecnologia, facilitando a comunicação e o trabalho de equipa (independentemente do local onde estão a trabalhar), para além disso, devem ser rápidos na tomada de decisões, evitando burocracias (Flach et al., 2022). Por serem reconhecidos como mais impacientes e precipitados, necessitam de constantes estímulos e motivação, por parte da organização (Gomes et al., 2022).

De acordo com Junqueira (2020), os membros da geração Z têm uma forte preocupação com questões sociais e ambientais, e esperam que as empresas adotem práticas responsáveis. Além disso, procuram empregos que ofereçam segurança financeira, devido

aos desafios económicos recentes, e ao mesmo tempo, procuram trabalhar em empresas que impactem positivamente a sociedade (Saltoratto et al., 2019). Stareček et al. (2021), reforçam que esta geração responde positivamente a *feedback* constante e recompensas claras, que são previamente definidas e proporcionais ao seu esforço, procurando também um ambiente de trabalho com objetivos bem definidos, e que proporcione segurança no emprego, de modo a manter o compromisso e a motivação no trabalho. Como destacado por Vraňáková et al. (2021), os *Centennials* procuram um emprego que tenha significado e que ofereça oportunidades de crescimento, além de um ambiente que valorize a identidade, a diversidade e a inclusão.

1.2. Equipas

A compreensão das tipologias de equipas é essencial para uma gestão eficaz das dinâmicas organizacionais, sobretudo em contextos caracterizados por elevada diversidade geracional. As equipas podem ser diferenciadas com base em múltiplas dimensões, tais como a estrutura, a composição funcional, o grau de interdependência, a temporalidade e a natureza das tarefas desenvolvidas (Hollenbeck et al., 2012).

1.2.1. Tipos de equipas

De acordo com Hollenbeck et al. (2012), as classificações tradicionais de equipas - como equipas funcionais, interdepartamentais ou de projeto - têm vindo a ser substituídas por abordagens dimensionais, que analisam as equipas com base em três eixos fundamentais: diferenciação de competências, diferenciação de autoridade e estabilidade temporal. Este modelo permite captar a fluidez e complexidade das equipas contemporâneas, reconhecendo que estas podem evoluir ao longo do tempo e assumir diferentes formas conforme os objetivos organizacionais.

As equipas *pooled*, tal como descritas por Hollenbeck et al. (2012), são compostas por indivíduos que desempenham as suas tarefas de forma autónoma, sendo os seus contributos posteriormente reunidos para alcançar um objetivo comum. Este tipo de equipa caracteriza-se, geralmente, por uma baixa diferenciação de competências e uma estrutura hierárquica simples, com poucos níveis hierárquicos, sendo mais comum em contextos onde se realizam tarefas repetitivas, padronizadas ou de carácter operacional. (Hollenbeck et al., 2012).

Em contraste, as equipas multifuncionais, ou *cross-functional teams*, são constituídas por membros provenientes de diferentes áreas funcionais da organização. Devido à elevada diversidade de competências presentes, estas equipas requerem um nível significativo de coordenação e colaboração. São particularmente eficazes em contextos de inovação,

desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de processos, promovendo a integração do conhecimento e a resolução criativa de problemas (Oliveira et al., 2016).

Nas organizações baseadas em projetos, como referem Bredin e Söderlund (2010), as equipas de projeto ganham destaque pela sua estrutura temporária e composição multidisciplinar. Estas equipas são desenhadas com base nos requisitos específicos de cada projeto e têm como objetivo o cumprimento de metas bem definidas, num período delimitado. A gestão eficaz destas equipas exige uma clara definição de papéis, objetivos comuns e mecanismos de coordenação adequados.

Com a crescente digitalização das estruturas organizacionais, surgem ainda as equipas virtuais, compostas por membros que colaboram à distância, utilizando tecnologias de informação e comunicação. Conforme abordado por Gibbs et al. (2016), estas equipas colocam novos desafios à liderança e à gestão de equipas, nomeadamente no que se refere à construção de confiança, clareza de papéis e eficácia comunicacional.

Adicionalmente, o conceito de liderança partilhada tem vindo a ganhar relevância nas equipas de projeto, numa lógica de descentralização da autoridade formal. Scott-Young et al. (2019) propõem um modelo integrativo multinível que evidencia como a liderança partilhada pode fomentar o comprometimento, a inovação e o desempenho coletivo, sendo particularmente eficaz em contextos marcados pela complexidade e pela exigência de adaptação constante.

Por fim, importa destacar que a composição das equipas, nomeadamente a diversidade de perfis individuais, pode impactar significativamente o seu funcionamento. Segundo Bradley e Hebert (1997), a complementaridade dos traços de personalidade dos membros da equipa contribui para o aumento da sinergia, promovendo a coesão e o desempenho. Em contrapartida, equipas com perfis demasiado homogéneos podem enfrentar limitações ao nível da criatividade e da capacidade de inovação.

A compreensão dos diferentes tipos de equipa, bem como das suas características estruturais e funcionais, é crucial para a promoção de contextos colaborativos eficazes. As equipas devem assim ser configuradas de forma estratégica, em função dos objetivos a alcançar, das competências disponíveis e das exigências do ambiente organizacional. A adoção de uma abordagem flexível e contextualizada, como sugerem Hollenbeck et al. (2012), revela-se fundamental para potenciar o desempenho e a coesão em ambientes de trabalho multigeracionais e dinâmicos.

1.2.2. Equipas multigeracionais

Para criar estratégias eficazes que atendam às necessidades de um ambiente de trabalho multigeracional, é fundamental compreender a forma como cada geração perceciona

o trabalho, as características inerentes a cada uma delas e as suas expectativas relativamente ao mercado de trabalho.

Embora a diversidade etária amplie as competências e perspectivas no ambiente de trabalho, pode também gerar desafios, como conflitos de ideias e estereótipos. Por exemplo, “Para os Baby Boomers, a geração X precisa de uma ética de trabalho mais forte, enquanto a geração X enxerga os Boomers como obcecados por trabalho, e a geração Y se encontra cercada de possibilidades e tendem a não permanecer muito tempo em um trabalho, também exigindo das organizações estímulo constante e a oportunidade de desenvolver suas habilidades.” (Flach et al., 2022, p.75).

As equipas multigeracionais são constituídas por membros de diferentes gerações, cada uma com as suas características, valores, experiências, competências, expectativas e estilos de comunicação. A diversidade geracional, para Carioni e Dutra (2024), é vista como um fator que pode aumentar a competitividade das organizações, tendo em conta que cada geração possui perspectivas únicas que podem enriquecer a dinâmica do trabalho em equipa. Cada geração valoriza aspetos distintos no ambiente profissional. Enquanto os *Baby Boomers* podem valorizar a lealdade e a estabilidade, a geração Y prioriza a flexibilidade e o propósito no trabalho. Além disso, podem também ter preferências distintas na forma como comunicam, os mais jovens (geração Z) tendem a usar mais a tecnologia e as redes sociais, como meio de comunicação, contrariamente aos mais velhos (*Baby Boomers*), que preferem comunicar pessoalmente, devido às suas dificuldades com a comunicação digital. Ainda assim, a diversidade de experiências de vida, identificadas anteriormente e as competências de cada geração, podem contribuir para uma maior criatividade e inovação das equipas de trabalho, uma vez que para um problema comum poderão ser aplicadas diferentes abordagens.

De acordo com Carioni e Dutra (2024), a coexistência de diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, pode impactar o desempenho organizacional, trazendo tanto vantagens, como desvantagens para a organização. Por um lado, a diversidade geracional estimula a criatividade e melhora a produtividade, contribuindo para um ambiente mais inovador e dinâmico (De Meulenaere et al., 2016). Por outro lado, essa convivência pode gerar conflitos de valores, ambições e métodos de comunicação, dificultando a coesão e a integração social entre os colaboradores. Além disso, a disparidade de perspectivas e experiências profissionais pode criar obstáculos à colaboração, prejudicando a cooperação e, consequentemente, o desempenho organizacional, impedindo o cumprimento das metas organizacionais estabelecidas (Dwyer, 2009). Deste modo, a gestão de recursos humanos deve ser adaptada para lidar com as diferenças geracionais, alinhando-as aos objetivos da organização (Hernaus & Pološki Vokic, 2014).

As organizações podem obter melhores resultados e alcançar objetivos comuns, se reconhecerem e alinharem os valores e expectativas de cada geração com os da organização (Fossatti et al., 2020)

1.3. Liderança

"A liderança cria significados ao passo que a gestão planeia e analisa a realidade exterior como se ela fosse única e objetiva. Liderança significa arquitetar a realidade da organização."

(Rego et al., 2023, p.436)

A liderança nas organizações é um tema amplamente estudado e cada vez mais analisado no âmbito das ciências sociais (Figueiredo et al., 2022). As mudanças impostas pela globalização e pelas novas tecnologias intensificaram a competitividade empresarial, evidenciando a importância de fortalecer a posição das empresas no mercado (Scheepers & Storm, 2019). Estas transformações exigem que os líderes possuam determinadas competências, sobretudo no que diz respeito à promoção da inovação, à criação de soluções estratégicas e de respostas rápidas. Para uma constante adaptação ao cenário atual, é essencial compreender os aspectos principais da liderança, integrando tanto os líderes, como os liderados, nos processos organizacionais.

Assim sendo, as empresas deverão investir em líderes capazes de inspirar e motivar as suas equipas, formando os seus colaboradores e promovendo a partilha de objetivos comuns (Silva et al., 2022). Embora o conceito de liderança não tenha uma definição universal, devido à sua complexidade, Figueiredo et al. (2022), afirmam que a liderança desempenha um papel estratégico na promoção da criatividade⁶ e na inovação⁷ organizacional. De facto, não há apenas uma única definição para este conceito, como nos esclarecem Poleza et al. (2021, p.3), "Liderança é um termo polissêmico que apresenta várias definições e distintas classificações na literatura científica."

Através de uma perspetiva mais abrangente, a liderança pode ser caracterizada como uma prática social, que associa comportamentos individuais a resultados organizacionais, influenciando diretamente a capacidade de adaptação, inovação e o sucesso das organizações. Consiste num processo que pode ocorrer de forma estruturada ou espontânea e é fortemente influenciado pelo contexto onde se desenvolve. Este processo envolve a interação entre líderes e liderados, de forma individual, em grupo ou dentro de

⁶ A criatividade refere-se à capacidade de produzir novas ideias, com utilidade prática (Figueiredo et al., 2022).

⁷ A inovação abrange a implementação dessas ideias para a resolução de problemas ou identificação de oportunidades (Figueiredo et al., 2022).

uma organização, com o objetivo de alcançar metas específicas (Antonakis & Day, 2017, como citado em Figueiredo et al., 2022). Numa outra perspectiva, a liderança é um processo grupal e interativo, construído num contexto social específico, no qual o líder influencia e inspira os liderados, sendo considerado um exemplo a ser seguido, promovendo mudanças e permitindo alcançar resultados (Bendassolli et al., 2014, como citado em Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023).

De acordo com Roque e Ramos (2023), a liderança é a capacidade de influenciar e orientar indivíduos ou grupos, em busca da realização de objetivos comuns. Além disso, a liderança transcende a hierarquia, no sentido em que, implica a construção de um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sentem valorizadas, motivadas e comprometidas, contribuindo com o seu melhor desempenho. Neste contexto, a liderança não se limita à capacidade de influenciar liderados, envolvendo também um processo de influência mútua entre líderes e liderados (Zanelli et al., 2014, como citado em Silva et al., 2022).

Logo, uma liderança eficaz, associada ao desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores, assume um papel fundamental na gestão de equipas, influenciando diretamente o desempenho da organização e promovendo melhores resultados (Silva et al. 2022).

Este conceito pode ainda ser definido como a capacidade de influenciar, motivar e desenvolver pessoas de forma ética e proativa, promovendo resultados que advêm de relações interpessoais positivas. Mais do que associada ao cargo ocupado por um líder numa organização, a liderança é compreendida como um processo complexo, influenciado por diversos fatores, nomeadamente pela interação entre o líder e os liderados, assim como pela percepção que os liderados têm do líder (Brandão, 2016). Liderar exige qualificações, habilidades e prática contínua, sendo essencial para promover o crescimento dos liderados e alcançar objetivos coletivos (Vilela & Neto, 2017). Uma liderança eficaz exige aprendizagem, adaptação e o uso eficiente dos recursos disponíveis, sendo, por isso, uma habilidade desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. Um bom líder destaca-se por contribuir para o crescimento dos outros, ajudando-os a atingir resultados (França & Oscar, 2024).

Estas diferentes abordagens do conceito de liderança permitem-nos evidenciar a relevância da liderança no contexto organizacional, considerando-a um fator chave para o sucesso da organização, onde o líder é responsável por motivar e desenvolver os seus colaboradores, promovendo a união da equipa e o compromisso dos colaboradores com a organização. Líderes eficazes oferecem orientação, reconhecimento e apoio emocional, criando um ambiente de trabalho produtivo e positivo, o que por sua vez, melhora o desempenho individual e coletivo, favorecendo a competitividade no mercado e o crescimento da organização (França & Oscar, 2024). O líder assume assim um papel

principal, inspirando confiança aos seus colaboradores e permitindo-lhes obter resultados.

O papel de um líder na organização não se limita ao cumprimento dos objetivos organizacionais, exigindo que conheça os seus colaboradores e adote procedimentos que permitam motivar a sua equipa, guiando-a ao cumprimento desses mesmos objetivos (Silva et al., 2022). Neste contexto, os líderes deverão possuir estabilidade emocional, assumir inúmeras responsabilidades e enfrentar desafios, com vista a alcançar resultados (Cooper, 2009, como citado em Silva et al., 2022). A construção de uma relação de confiança com os liderados (independentemente das suas diferenças), aliada à capacidade de lidar com situações complexas e mudanças, são fundamentais para o líder maximizar o potencial dos seus colaboradores e promover um ambiente de trabalho positivo.

Os estudos de Goleman (2021), enfatizam a inteligência emocional⁸ (IE) como um fator crucial para a eficácia de um líder, este autor defende que líderes eficazes e com maior sucesso, são aqueles que integram a IE nas suas práticas de liderança. Na sua visão, o que determina um bom líder, transcende as suas aptidões cognitivas, os seus conhecimentos técnicos e as suas habilidades intelectuais, sendo essencial possuir determinadas competências de IE: a autoconsciência, a autogestão ou autocontrolo emocional, a empatia, e a competência social, associada à gestão das relações. Desta forma, líderes emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de criar ambientes de trabalho harmoniosos, com uma cultura organizacional positiva, onde os colaboradores se sentem motivados e valorizados, prevalecendo a confiança, a colaboração, o respeito mútuo e a inovação. Sintetizando, o líder deve ter três focos distintos: o foco interno, associado à autoconsciência e à autogestão; o foco no outro, relacionado com a empatia; e o foco externo, diretamente relacionado com a consciência social e a sociedade no geral (Goleman, 2021).

1.3.1. Estilos de liderança

Os diversos estilos de liderança pressupõem e estabelecem uma relação dinâmica entre os líderes e os seus colaboradores, impulsionando o seu crescimento profissional e destacando as suas habilidades únicas (Korkmaz et al., 2022).

Goleman (2021), refere que os líderes não devem seguir um único estilo de liderança, adaptando o seu comportamento às necessidades do momento e das equipas, “Todos os líderes precisam de um trio de consciência – Interna, Externa e Nos Outros – em abundância e com equilíbrio, e ser flexíveis para saberem usar a mais correta no momento apropriado.” (Goleman, 2021, p.197). Líderes com diferentes abordagens, têm formas distintas de

⁸ Inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e gerir as próprias emoções, bem como compreender e influenciar as emoções das outras pessoas (Goleman, 2021).

influenciar e motivar as suas equipas, Goleman (2021), identificou e explicitou seis estilos de liderança relativamente à sua eficácia em situações específicas.

Enquanto os líderes autoritários (visionários) influenciam as pessoas para uma visão específica e clara, os líderes afiliativos priorizam a criação de vínculos emocionais e o fortalecimento da harmonia dentro da equipa. Por outro lado, os líderes democráticos promovem a participação de todos, procurando que as decisões sejam consensuais. Já os líderes *pacesetting*, estabelecem um ritmo de trabalho acelerado, na expectativa da equipa se destacar pela sua autonomia e desempenho excepcional. Quanto aos líderes *coaching*, o foco é o desenvolvimento individual dos seus colaboradores, contribuindo para a preparação dos mesmos ao enfrentar desafios futuros. Por fim, os líderes coercivos (dominantes) exigem obediência imediata, utilizando um estilo mais autoritário e controlado.

Para uma liderança eficaz, além da inteligência emocional (IE), é importante a flexibilidade na utilização de estilos. Esta flexibilidade auxilia os líderes na resolução de problemas de forma mais eficiente e atendendo às necessidades da equipa, reforçando a sua eficácia e produtividade. “Muitos estudos, incluindo este, têm demonstrado que, quanto mais estilos um líder souber usar, melhor. (...) Além disso, os líderes mais eficientes são flexíveis na alternância de estilos, sempre que se afigura necessário.” (Goleman, 2021, p.69). Desta forma, designam-se bons líderes aqueles que possuem e desenvolvem habilidades na gestão de emoções, na construção de relações interpessoais e na escolha do estilo de liderança adequado para cada situação, melhorando, conseqüentemente, o desempenho da equipa e fortalecendo o bem-estar no ambiente de trabalho.

Para além dos estilos de liderança referidos anteriormente, destacam-se outros dois estilos amplamente reconhecidos na literatura científica, a liderança transformacional e a liderança transacional. Estes estilos destacam-se por influenciarem diretamente a forma como os líderes se relacionam com os seus colaboradores e, conseqüentemente, os resultados que alcançam.

A liderança transformacional foca-se em inspirar e motivar os colaboradores, promovendo o seu crescimento pessoal e profissional. Este tipo de liderança é muitas vezes associado à ideia de que o líder é um agente de mudança, que influencia os outros através de valores fortes e de uma visão clara e inspiradora do futuro (Avolio et al., 2009; Bass, 1999).

Os líderes transformacionais procuram desenvolver o potencial de cada membro da equipa, encorajando a inovação, a criatividade e a autonomia. Segundo Pessoa et al. (2018), este apoio emocional que o líder oferece tem efeitos positivos no ambiente de trabalho e no desempenho da equipa.

Os principais comportamentos deste estilo de liderança incluem:

- **Influência idealizada:** onde o líder atua como um exemplo a ser seguido, inspira respeito e transmite confiança;

- **Motivação inspiradora:** comunica uma visão clara e entusiasmante, que dá sentido ao trabalho;
- **Estimulação intelectual:** incentiva os colaboradores a pensar de forma crítica e a apresentar soluções criativas;
- **Consideração individualizada:** presta atenção às necessidades de cada colaborador, apoiando o seu desenvolvimento individual (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023; Avolio et al., 2009).

Além disso, este estilo promove a ética e a responsabilidade social, uma vez que o líder procura alinhar os objetivos individuais com os valores da organização e com o bem comum (Bass, 1999).

Por outro lado, a liderança transacional baseia-se numa lógica de troca direta entre o líder e o liderado, ou seja, o líder recompensa ou penaliza os colaboradores com base no cumprimento de tarefas e objetivos previamente definidos (Avolio et al., 2009). Este estilo de liderança é mais prático e orientado para resultados imediatos.

De acordo com Pessoa et al. (2018) e Poleza et al. (2021), o foco aqui não é tanto no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, mas sim na eficiência, na organização das tarefas e na manutenção da ordem dentro da equipa.

Entre os principais comportamentos da liderança transacional, destacam-se:

- **Recompensa contingente:** oferece incentivos ou aplica sanções conforme o desempenho de cada colaborador;
- **Administração por exceção ativa:** o líder supervisiona continuamente o trabalho, intervindo para corrigir erros;
- **Administração por exceção passiva:** o líder apenas perante o incumprimento de normas/ procedimentos (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023).

Apesar de não promover o envolvimento emocional ou o crescimento individual, este tipo de liderança pode ser eficaz em tarefas rotineiras ou em ambientes que exigem clareza e estrutura.

A literatura indica que os dois estilos não são mutuamente exclusivos. Pelo contrário, podem complementar-se dependendo das exigências da situação, das características da equipa ou da complexidade das tarefas (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023; Korkmaz et al., 2022).

Embora, na revisão de literatura e na pesquisa bibliográfica realizada, os estilos de liderança transformacional e transacional sejam os mais frequentes, optámos ainda por explorar a liderança inclusiva, por considerá-la atual e eficaz perante os desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações, considerando as expetativas dos liderados relativamente ao papel do líder.

1.3.1.1. Liderança Inclusiva

Nas organizações modernas, o papel do líder inclui identificar talentos, questionar conceitos tradicionais e adaptar-se às crescentes exigências do mercado. O principal desafio da liderança, atualmente, é capacitar os líderes e as suas equipas para trabalharem de forma colaborativa e orientada para os resultados, num ambiente que valorize a diversidade, estimule a criatividade e fomente a motivação, elementos cruciais para o sucesso organizacional num mundo em constante evolução (França & Oscar, 2024).

Segundo Korkmaz et al. (2022), o conceito de liderança inclusiva (LI) refere-se a um estilo de liderança que promove a diversidade e a inclusão dentro das organizações, assegurando que todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, independentemente das suas diferenças. A LI foi inicialmente entendida como o conjunto de atitudes e comportamentos adotados pelos líderes, para incentivar a participação ativa de todos os membros da equipa, demonstrando reconhecimento e valorização das suas contribuições individuais (Nembhard & Edmondson, 2006). O líder, através do reconhecimento do desempenho dos seus colaboradores, promove um relacionamento mutuamente benéfico, baseado no respeito, reconhecimento e responsabilidade (Hollander et al., 2008; Hollander, 2012, como citado em Roque & Ramos, 2023). Portanto, os líderes desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura e práticas organizacionais que promovam um ambiente inclusivo. Para isso, devem ser acessíveis, demonstrar abertura ao diálogo, e também disponibilidade para ouvir os seus colaboradores (Carmeli et al., 2010).

Este estilo de liderança visa promover a diversidade dentro de uma organização, criando uma cultura onde todos os indivíduos são valorizados, respeitados e ouvidos, independentemente da sua origem, cultura ou identidade, procurando incluir perspetivas diversas e desafiar sistemas que perpetuam a discriminação e a desigualdade (Furtado et al., 2024). “Ao contrário de outras abordagens, a liderança inclusiva envolve estimular processos afetivos e cognitivos. Líderes inclusivos aproveitam a consciência dos seguidores sobre seus pontos fortes e competências únicas, promovendo o entendimento mútuo entre os membros do grupo.” (Furtado et al., 2024, p.5).

A inclusão, no ambiente de trabalho, é assim compreendida como o equilíbrio entre o sentimento dos colaboradores pertencerem à equipa, e o reconhecimento da sua individualidade, isto é, o valor dado à sua singularidade (Brewer, 2012; Shore et al., 2011, como citado em Roque & Ramos, 2023). O sentimento de pertença é fortalecido quando o líder incentiva a partilha na tomada de decisão, garantindo que todos os membros da equipa têm uma voz ativa, e podem contribuir com as suas opiniões (Randel et al., 2018).

A evolução teórica deste conceito tem sido marcada por uma crescente atenção à importância das relações que se estabelecem entre os líderes e os colaboradores, bem como

à necessidade de alinhar as práticas de gestão de recursos humanos, com os objetivos de diversidade e inclusão da organização (Korkmaz et al., 2022). Entre os comportamentos característicos da LI, destacam-se:

- **Abertura à Diversidade** – os líderes inclusivos demonstram maior disponibilidade para ouvir e considerar diferentes perspectivas (Carmeli et al., 2010), promovendo um ambiente de trabalho onde todos expressam as suas ideias e opiniões livremente (Meeuwissen et al., 2021);

- **Apoio e Reconhecimento** – os líderes apoiam os seus colaboradores, demonstrando apreciação, através do reconhecimento do seu desempenho (Bradley, 2020, como citado em Korkmaz et al., 2022) e da valorização da sua singularidade (Randel et al., 2018). Como também promovem a integração dos colaboradores, tanto na empresa, como na equipa, implementando por sua vez iniciativas que fomentam a equidade, a igualdade e a justiça (Saxena et al., 2019);

- **Promoção da Mudança Organizacional** – as mudanças implementadas por estes líderes favorecem a inclusão e estão alinhadas com a missão da organização, incitando a adoção de novas práticas que promovem a diversidade (Mansoor et al., 2021);

- **Inclusão nas Decisões** – a integração dos colaboradores na tomada de decisões é um fator crucial, onde os líderes garantem que as vozes de todos os colaboradores são ouvidas e consideradas, contribuindo para um ambiente colaborativo e inovador (Nembhard & Edmondson, 2006). Isto não só fortalece os relacionamentos, como ainda permite aos colaboradores criar um sentimento de pertencer à equipa (Sugiyama et al., 2016, como citado em Korkmaz et al., 2022).

A LI promove ambientes de trabalho harmoniosos e produtivos ao valorizar os colaboradores, aumentando, por sua vez, a sua satisfação e motivação, enquanto reduz o estresse e impulsiona o desempenho e a inovação. Por meio da diversidade de ideias e perspectivas, contribui para a criação de soluções mais criativas e eficazes. Além disso, este estilo de liderança adota uma perspectiva multinível, salientando a importância de adaptar as práticas de liderança aos níveis individual, de equipa e organizacional, garantindo estratégias mais eficazes para a inclusão (Korkmaz et al., 2022). Assim, a LI é um conceito dinâmico que integra diversidade, inclusão e flexibilidade para enfrentar desafios em diferentes contextos.

Complementarmente, destacam-se ainda resultados de outros estudos que permitiram compreender de forma mais abrangente as dinâmicas de liderança em equipas multigeracionais. Martins e Flink (2013) evidenciam que a liderança em contextos multigeracionais exige competências específicas como a comunicação eficaz, a motivação, a resolução de conflitos, o autoconhecimento e a compreensão do outro, fatores determinantes para promover coesão e reduzir tensões entre colaboradores de diferentes idades. Já Morais

e Goulart (2016) reforçam a importância de os líderes adotarem uma postura flexível, conciliando estilos de liderança distintos para assegurar a produtividade e alinhar expectativas diversas. Em conjunto, estes estudos demonstram que a eficácia da liderança multigeracional depende da capacidade de adaptação às necessidades de cada geração e da valorização das diferenças como recurso estratégico, sustentando tanto o desempenho organizacional como a inovação.

Capítulo 2 – Objetivos e metodologia do estudo

Neste capítulo, apresentam-se os objetivos do estudo e a metodologia utilizada para alcançá-los. O foco é evidenciar de forma clara a estrutura da investigação, desde a definição dos objetivos até os métodos de recolha e análise de dados. A abordagem metodológica foi delineada para assegurar a coerência entre os objetivos e os procedimentos adotados, permitindo uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo.

2.1. Objetivos do estudo

A convivência intergeracional no mercado de trabalho constitui um desafio significativo para a gestão organizacional, sobretudo no que concerne às práticas de liderança. As discrepâncias de valores, expectativas, estilos de comunicação e formas de trabalhar entre gerações tornam essencial uma liderança capaz de fomentar ambientes colaborativos, inclusivos e adaptados à diversidade geracional.

Neste contexto, o presente estudo tem como finalidade compreender de que forma os colaboradores de diferentes gerações percebem a liderança em equipas multigeracionais.

Assim, a pergunta de investigação que serve como ponto de partida deste estudo é a seguinte: Qual é a percepção dos colaboradores de diferentes gerações sobre a liderança em equipas multigeracionais?

Como objetivo geral, pretende-se analisar as percepções dos colaboradores de diferentes gerações sobre a liderança exercida em equipas multigeracionais.

Para alcançar este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil sociodemográfico e socioprofissional dos entrevistados;
- Identificar os valores associados a cada geração;
- Explorar os principais desafios e barreiras decorrentes da diversidade geracional;
- Analisar as relações interpessoais no contexto laboral;
- Compreender as percepções dos colaboradores sobre o papel da liderança;
- Identificar as competências atribuídas a um “bom líder”.

2.2. Abordagem qualitativa

A metodologia, segundo Awais (2015), é definida como um conjunto de métodos e técnicas que orientam a pesquisa, sendo crucial na escolha da abordagem mais adequada para responder à pergunta de investigação. Um método de pesquisa envolve dois aspetos principais: a visão do investigador sobre o mundo e a abordagem adotada para alcançar os

seus objetivos (Norwood, 2000, como citado em Fortin, 2009). O primeiro aspecto, está relacionado com a perspectiva do investigador sobre a realidade, as suas crenças e os seus valores, que influenciam não só a forma como formula a pergunta de investigação, como também a forma como analisa o fenómeno em estudo. O segundo aspecto, corresponde à abordagem adotada e refere-se às técnicas e aos processos aplicados pelo investigador para analisar esse fenómeno. Deste modo, ambos os métodos de investigação (quantitativa e qualitativa) envolvem maneiras distintas de organizar e analisar o fenómeno estudado, utilizando abordagens diferenciadas para conduzir a pesquisa (Fortin, 2009).

Este estudo, de natureza qualitativa, segue o paradigma interpretativo, o que significa que parte do pressuposto de que a realidade social é construída a partir das percepções individuais e experiências subjetivas de cada indivíduo (Awais, 2015). Pretende-se, através deste tipo de pesquisa, entender e interpretar os significados dos fenómenos no contexto social, proporcionando uma visão mais rica das dinâmicas sociais (Fryer, 1991, como citado em Awais, 2015). Este tipo de pesquisa, geralmente, ocorre em ambientes naturais, analisando o dia a dia dos indivíduos e as suas rotinas (Gill & Johnson, 2005, como citado em Awais, 2015).

Os métodos de pesquisa qualitativa, têm o objetivo de explorar o modo como as pessoas pensam, sentem e agem, com foco no significado das suas experiências, procurando entender o comportamento humano dentro dos contextos sociais e culturais específicos em que as pessoas estão inseridas (Myers, 2009).

Entre as vantagens da pesquisa qualitativa, destaca-se a capacidade de explorar áreas pouco estudadas, a flexibilidade na abordagem, a riqueza dos dados obtidos e detalhados e uma análise mais profunda do contexto social (Denzin, 2010, como citado em Awais, 2015). Por outro lado, as desvantagens incluem a subjetividade do investigador, que pode, por sua vez, influenciar os resultados, e exigir muito tempo para ser realizada (Anderson, 2004, como citado em Awais, 2015).

Fortin (2009), acrescenta que este método de investigação procura identificar padrões e compreender amplamente um fenómeno, procurando descrevê-lo detalhadamente. De acordo com o paradigma qualitativo, os fenómenos são vistos como singulares e imprevisíveis, onde o principal objetivo é alcançar uma compreensão aprofundada do fenómeno que irá ser estudado. Neste sentido, o investigador entende que os seres humanos possuem uma natureza complexa e tendem a dar significado às suas vivências. Por isso, a verdade não é vista como algo absoluto, mas como uma interpretação subjetiva, baseada na maneira como os participantes percebem e vivem a realidade (Fortin, 2009). Essa interpretação é construída em conjunto, através das interações entre os participantes e o investigador.

Myers (2009), esclarece que a pesquisa qualitativa ajuda a compreender o contexto no qual as pessoas tomam decisões e agem. Muitas vezes, para entender o motivo de uma ação, é fundamental conhecer o contexto em que ocorre, e as situações que a desencadeiam. Portanto, a melhor forma de entender esse contexto, é por meio do diálogo com as pessoas, onde têm a oportunidade de explicar as motivações e influências que as levaram a agir dessa forma.

Na metodologia qualitativa, selecionam-se indivíduos que têm experiência direta com o fenômeno a ser estudado. Neste caso, o objeto de estudo são os colaboradores de diferentes gerações e setores de atividade. Sendo que as informações relevantes para o estudo serão recolhidas diretamente destes participantes, até ao momento em que não surjam novos dados significativos, isto é, até que exista a saturação de dados (Fortin, 2009). “A «saturação empírica» aplica-se quando os dados que estão a ser recolhidos não trazem mais informações novas ou diferentes que justificam um aumento de recolha de material empírico.” (Guerra, 2006, p.42).

Para recolher os dados, a técnica utilizada é a entrevista semiestruturada. Após essa recolha, os dados são analisados de forma a gerar resultados qualitativos, organizados e apresentados num formato narrativo, e, posteriormente, serão resumidas as experiências partilhadas pelos participantes.

Guerra (2006), indica que o objetivo da pesquisa qualitativa é explorar a diversidade e não a uniformidade. Isso significa que é essencial incluir diferentes perspectivas e experiências no estudo, sendo que se pretende entrevistar mais do que um colaborador de cada geração, abrangendo as quatro gerações. Para garantir que a investigação reflete a realidade de forma abrangente, é fundamental assegurar que todos os participantes ou situações analisadas representam a variedade exigida (Guerra, 2006).

A pesquisa qualitativa, tal como evidencia Myers (2009), é a melhor opção quando se pretende estudar um tema específico em profundidade. Para além disso, é útil em pesquisas exploratórias, especialmente quando o tópico é novo e existem poucos estudos sobre esse assunto. É ainda ideal para estudar os aspetos sociais, culturais e políticos de pessoas e organizações. No entanto, uma grande desvantagem deste tipo de pesquisa é que, muitas vezes, é difícil generalizar os resultados para uma população maior. Apesar de ser possível fazer generalizações a partir de pesquisas qualitativas, essas generalizações não utilizam a lógica de amostragem da metodologia quantitativa (Myers, 2009).

2.3. Etapas do procedimento

O processo de investigação científica, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), é composto por três atos interligados: rutura, construção e verificação. Este processo inicia-se

com a rutura, momento em que o investigador adota uma postura crítica, que o permitirá compreender o fenómeno em estudo de forma objetiva, eliminando ideias preconcebidas e evidências não fundamentadas. Com base num referencial teórico organizado, formulam-se as hipóteses e definem-se os métodos e procedimentos que irão orientar a investigação, designando-se esta fase como a construção. Por fim, realiza-se a verificação, etapa em que as hipóteses são confrontadas com a realidade, isto é, as proposições científicas são confrontadas com os factos, através da observação, experimentação ou recolha de dados empíricos, que poderão confirmar ou ajustar o modelo teórico.

Cada um destes três atos é composto por etapas que garantem a organização e o rigor metodológico da pesquisa. O primeiro ato, corresponde ao momento inicial da pesquisa e começa com a pergunta de partida (etapa 1), que define o tema a ser investigado. De seguida, ocorre a exploração (etapa 2), na qual se realiza uma revisão bibliográfica e uma análise do tema, que permite compreender o seu estado da arte. Posteriormente, na problemática (etapa 3), a pergunta inicial é reformulada, delimitando-se hipóteses e objetivos, de modo a estruturar um problema de pesquisa bem fundamentado. O segundo ato, consiste na elaboração do modelo teórico e metodológico da pesquisa. Na construção do modelo de análise (etapa 4), são definidos os conceitos, as variáveis a serem analisadas, as relações que se estabelecem entre essas variáveis e os métodos utilizados para testar essas relações. Depois, na etapa de observação (etapa 5), escolhem-se as técnicas e os instrumentos adequados para a recolha de dados, como questionários, entrevistas ou análise documental. O terceiro ato, refere-se à análise e interpretação dos dados obtidos (etapa 6). Na fase de análise da informação, os dados recolhidos são tratados e organizados para que se possa identificar padrões e responder à pergunta de investigação. Por último, a conclusão (etapa 7) sintetiza os resultados, confirmando ou refutando as hipóteses iniciais e destacando as contribuições e limitações do estudo. Este processo permite uma investigação estruturada de forma lógica e rigorosa, garantindo a construção de conhecimento científico sólido e fundamentado.

Em síntese, o processo de investigação científica baseia-se em três momentos cruciais: primeiro, o questionamento crítico, em que o pesquisador exclui qualquer crença ou estereótipo; depois, a estruturação de uma base sólida e coerente para a pesquisa; e, por fim, testar esse modelo teórico na prática, para confirmar a sua validade.

2.4. Amostra

Guerra (2006), esclarece que, na pesquisa qualitativa, a noção de "amostra" difere dos princípios probabilísticos tradicionais. Em vez de ser escolhida de forma aleatória, a seleção dos participantes, ou casos, é feita de forma intencional, baseada em características específicas que são relevantes para o estudo. Isso ocorre porque, na abordagem qualitativa,

o objeto de pesquisa pode evoluir ao longo do tempo, tornando a amostra flexível e ajustável conforme necessário.

Este estudo irá utilizar uma amostra por conveniência, em que a seleção dos indivíduos é intencional, e é baseada em critérios específicos como: integrarem uma equipa multigeracional, onde estejam representadas 2 ou mais gerações, e serem profissionais de diferentes gerações e setores de atividades, além de demonstrarem disponibilidade para participar na entrevista. A diversidade de setores de atividade dos participantes contribuirá para uma amostra mais rica e diferenciada. Para definir os períodos de nascimento dos colaboradores, que serão objeto de estudo, irei ter por base os períodos referidos por Vraňaková et al. (2021), que constam na tabela 1 – Períodos de nascimento das diferentes gerações, mencionada anteriormente.

2.5. Técnica de recolha de dados

No método qualitativo, são utilizadas várias técnicas de recolha de dados, como pesquisas de campo, discussões de grupo, entrevistas e estudos de caso (Sekaran, 2004, como citado em Awais, 2015). Myers (2009), identifica outras técnicas, nomeadamente a pesquisa-ação, etnografia, teoria fundamentada, semiótica, análise do discurso, hermenêutica e narrativa e metáfora. A pesquisa-ação, envolve o investigador e os participantes na resolução de problemas; a etnografia, foca-se na imersão do investigador no ambiente em estudo; e a análise do discurso, investiga de que forma a linguagem reflete as interações sociais.

Essas técnicas são utilizadas para investigar o modo como as pessoas vivem e interagem no seu contexto social e cultural. Ao contrário da abordagem quantitativa, que se concentra em números e estatísticas, a pesquisa qualitativa analisa comportamentos, motivações e experiências, tendo em consideração o ambiente em que as pessoas vivem (Myers, 2009).

As fontes de dados qualitativos podem ser observações (onde o pesquisador acompanha as pessoas no seu cotidiano), entrevistas (onde os participantes partilham as suas experiências e pensamentos), documentos (como cartas ou relatórios), ou até as impressões do próprio investigador sobre o que observou (Myers, 2009). Esses dados contribuem para uma compreensão aprofundada das atitudes e decisões dos indivíduos, proporcionando uma visão holística do contexto social e cultural em que se encontram.

A entrevista poderá ser mais ou menos direta, dependendo do conhecimento sobre o assunto, do tipo de pesquisa e das características do entrevistado. Geralmente, a entrevista é mais aberta no início, proporcionando maior liberdade ao entrevistado, sendo que à medida que esta decorre, torna-se mais direcionada aos principais temas identificados. Guerra (2006,

p.52), alerta para os “princípios de ordem ética, nomeadamente os dois que mais privilegia: informar corretamente os indivíduos dos objetivos da investigação e proteger as fontes.”. Além de referir que para criar uma relação de confiança com os participantes, é necessário ser claro sobre os objetivos do estudo, refere ainda que evitar influenciar as respostas com opiniões pessoais, envolver os participantes no processo e, sempre que possível, dar a conhecer os resultados, são outros aspetos que contribuem para essa relação de confiança.

Quanto ao guião de entrevista, Guerra (2006) evidencia que deve ser flexível, permitindo ao entrevistado falar livremente e colocar questões. Apesar do entrevistador estar familiarizado com o guião, pode conduzir a entrevista de forma espontânea e fluída, sem seguir uma sequência rígida de perguntas (Ghiglione & Matalon, 1993). O principal objetivo é garantir que o entrevistado compreende o propósito da investigação, para que as respostas sejam detalhadas e aprofundadas, permitindo uma análise comparativa dos dados recolhidos dos diferentes entrevistados.

Neste estudo, será utilizada a entrevista semidiretiva, em que o entrevistador segue um roteiro com temas predefinidos, mas tem liberdade para decidir a ordem das perguntas e introduzir temas, caso não tenham sido mencionados pelo entrevistado.

Este tipo de entrevista combina a estrutura de uma entrevista padrão (considerando o roteiro a seguir) com a flexibilidade de uma entrevista mais livre (permitindo ajustes dentro de cada tema). Isso contribui para a redução da ambiguidade, uma vez que o roteiro direciona as respostas, existindo ainda, dentro de cada tema, margem de interpretação, já que as categorias gerais estão definidas, mas os detalhes específicos não são rigidamente estabelecidos (Ghiglione & Matalon, 1993). As perguntas da entrevista deverão ser perguntas abertas, uma vez que o indivíduo ao responder com as suas próprias palavras, refletirá o seu entendimento e interpretação sobre esse assunto, mostrando a forma como compreende ou pensa sobre o que está a ser perguntado. As vantagens deste tipo de perguntas, segundo Hill e Hill (1998) é que permitem obter uma maior quantidade de informação, sendo que as respostas são mais precisas e completas, além de revelarem aspetos que não seriam identificados através de perguntas fechadas.

Sempre que possível, as entrevistas devem ser gravadas, e ainda transcritas, quando se trata de entrevistas em profundidade (Guerra, 2006). O tempo das entrevistas varia conforme o tipo de pesquisa, mas geralmente é recomendado um intervalo de 2 a 3 horas para não causar desconforto ao entrevistado e o ambiente da entrevista deve ser neutro, garantindo maior conforto e privacidade (Guerra, 2006). Além disso, a entrevista deve ser agendada com antecedência, explicando o seu objetivo, a duração e pedindo a devida permissão para a gravação.

2.6. Análise e tratamento de dados

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação, que consiste em confrontar o material empírico recolhido com um quadro teórico, dividindo-se em duas dimensões: uma descritiva, e outra interpretativa. A dimensão descritiva limita-se a relatar objetivamente o que foi dito, enquanto a interpretativa procura compreender o significado mais profundo dos dados, utilizando conceitos teóricos para formular inferências e conclusões (Guerra, 2006). Esta combinação permite uma análise mais completa e fundamentada, oferecendo tanto uma leitura objetiva como uma interpretação crítica do material recolhido.

Neste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, com base na codificação e categorização das entrevistas. A codificação consiste na transformação sistemática dos dados brutos em unidades significativas, através de recortes e agrupamentos que facilitam a interpretação (Bardin, 2011).

De acordo com Bardin (2011, p.103), “A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto”.

A organização dos dados foi realizada através da análise categorial, uma técnica clássica da análise de conteúdo que consiste em dividir o texto em partes (unidades de significado) e agrupá-las em categorias com base em semelhanças (Bardin, 2011). Esta categorização facilita a estruturação dos dados e permite uma leitura mais clara dos discursos analisados.

Na análise qualitativa, o foco está no significado dos elementos (como ideias, temas ou palavras) e não na sua frequência. Por isso, é particularmente adequada quando se trabalha com um número reduzido de entrevistas e se procura identificar padrões relevantes. No entanto, é essencial selecionar cuidadosamente os elementos analisados para evitar excluir informações importantes ou valorizar dados irrelevantes. A análise deve ter sempre em conta o contexto em que os dados foram produzidos, assegurando uma interpretação coerente e contextualizada (Bardin, 2011).

O processo analítico incluiu cinco etapas principais, conforme proposto por Guerra (2006): transcrição, leitura das entrevistas, construção de sinopses, análise descritiva e análise interpretativa.

Na primeira etapa, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, inicialmente de forma rápida e, posteriormente, com uma revisão minuciosa, garantindo a fidelidade ao discurso e a clareza do texto.

A segunda etapa correspondeu à leitura cuidadosa das entrevistas, durante a qual foram destacados excertos relevantes e realizadas anotações nas margens, com resumos temáticos

e apontamentos que permitiram estabelecer relações conceituais.

Na terceira etapa, construiu-se uma sinopse para cada entrevista, resumindo os pontos essenciais e identificando temas emergentes. Estas sinopses facilitaram a compreensão do conteúdo principal, a comparação entre entrevistas ao longo do tempo e a identificação de padrões de saturação nos dados. Este procedimento foi crucial para organizar o material, comparar os discursos dos participantes e aprofundar a análise das problemáticas identificadas.

A quarta etapa correspondeu à análise descritiva, que inclui três abordagens possíveis: análise tipológica, categorial e temática. Todas envolvem uma intervenção ativa do investigador, com o objetivo de organizar e agrupar a informação recolhida.

- A análise tipológica classifica o material com base em critérios pertinentes, agrupando conteúdos por semelhança e destacando dimensões comuns ou divergentes.
- A análise temática foca-se na identificação de categorias e subcategorias relevantes, reunindo fragmentos dispersos do discurso sob temas significativos.
- A análise categorial, adotada neste estudo, tem como objetivo identificar variáveis explicativas presentes nos discursos dos entrevistados, agrupando unidades de significado em categorias que revelam padrões e relações entre diferentes dimensões do fenómeno.

Esta última abordagem foi particularmente relevante para este estudo, por permitir estruturar os dados de forma sistemática e facilitar a sua interpretação, evidenciando as variáveis que ajudam a compreender o fenómeno em análise (Guerra, 2006).

Por fim, na quinta etapa, realizou-se a análise interpretativa, que visa articular os fenómenos sociais observados com os processos históricos e contextuais. Esta fase final permite avançar hipóteses explicativas ou construir modelos interpretativos, dependendo de o estudo ter uma natureza exploratória ou analítica.

Assim, a análise categorial foi a mais adequada para os objetivos da investigação, permitindo organizar e interpretar criticamente os dados, com base em categorias significativas que refletem as principais dimensões do fenómeno estudado.

Capítulo 3 – Apresentação e discussão de resultados

Tendo por base os objetivos delineados e a abordagem metodológica adotada, este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, a partir das entrevistas realizadas a 15 colaboradores de diferentes gerações e contextos profissionais.

A amostra foi intencionalmente diversificada em termos de idade, sexo, formação académica, setor de atividade e vínculo laboral, permitindo explorar as perceções sobre estilos e práticas de liderança no contexto das equipas multigeracionais.

3.1. Perfil sociodemográfico dos participantes

A amostra deste estudo é constituída por 15 participantes, com idades compreendidas entre os 23 e os 69 anos, abrangendo as quatro gerações ativas no mercado de trabalho: *Baby Boomers*, geração X, geração Y e geração Z. Esta diversidade geracional permite uma análise intergeracional alargada, essencial para os objetivos deste estudo.

A distribuição por género é relativamente equilibrada, contando com oito mulheres e sete homens. No que se refere às habilitações literárias, a maioria dos participantes possui formação superior ao nível da licenciatura. Contudo, a amostra inclui também participantes com formação em cursos profissionais, pós-graduações e doutoramentos, refletindo uma pluralidade de percursos académicos.

Em termos geográficos, os participantes residem em diversas regiões do país, com uma representação significativa da Região Autónoma da Madeira, o que enriquece a análise pela diversidade de contextos socioculturais envolvidos.

Esta diversidade sociodemográfica constitui um ponto de partida relevante para a interpretação das experiências partilhadas, permitindo considerar o impacto de fatores como sexo, idade, qualificação académica e localização geográfica nas perceções e vivências profissionais, identificados na Tabela 2 – Caraterização sociodemográfica, relativamente a cada um dos entrevistados.

Tabela 2 - Caraterização sociodemográfica

	Sexo	Idade	Geração	Habilitações literárias	Local de residência
E1	F	66	<i>Baby Boomers</i>	Licenciatura e pós-licenciatura em Educação Especial	Madeira
E2	M	67	<i>Baby Boomers</i>	Licenciatura em Inglês	Aveiro
E3	F	69	<i>Baby Boomers</i>	Licenciatura em História	Madeira

E4	M	53	Geração X	Licenciatura em artes Plásticas/Variante Escultura e Pós-graduação em Direção artística	Madeira
E5	M	55	Geração X	Doutoramento em Arquitetura	Porto
E6	M	58	Geração X	Licenciatura em Gestão Financeira e Recursos Humanos	Faro
E7	M	60	Geração X	Pós-graduação em gestão estratégica de recursos humanos MBA em gestão de empresas	Madeira
E8	M	29	Geração Y	Curso Profissional de Cozinha	Madeira
E9	F	31	Geração Y	Pós-graduação em medicação familiar	Lisboa
E10	M	30	Geração Y	Licenciatura em Biologia	Madeira
E11	F	32	Geração Y	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	Setúbal
E12	F	25	Geração Z	Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais	Madeira
E13	F	25	Geração Z	Licenciatura em Enfermagem Veterinária	Madeira
E14	F	26	Geração Z	Licenciatura em Enfermagem	Vila Real
E15	F	23	Geração Z	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	Lisboa

Fonte: Elaboração própria

3.2. Situação profissional

Relativamente à situação profissional, a maioria dos participantes encontram-se empregados, com vínculos laborais predominantemente efetivos, distribuídos entre os setores público e privado. A amostra integra ainda um participante reformado e outro a realizar estágio curricular, o que contribui para uma análise mais abrangente.

As funções desempenhadas são variadas, abrangendo cargos técnicos e operacionais, como cozinheiro ou assistente de IT, e funções de maior responsabilidade, como professores ou agentes comerciais. Estão representados múltiplos setores de atividade, incluindo educação, saúde, turismo, cultura, indústria, comércio e restauração, o que permite captar diferentes dinâmicas organizacionais e estilos de liderança.

Esta heterogeneidade profissional reforça a relevância da amostra, ao permitir o cruzamento de diferentes perspectivas sobre liderança, inclusão e colaboração em contextos laborais diversos. Além disso, o nível de estabilidade dos vínculos contratuais pode influenciar a forma como os participantes percebem o papel dos líderes nas suas organizações.

A Tabela 3 - Caracterização da situação profissional, oferece uma visão detalhada dos perfis dos entrevistados envolvidos neste estudo relativamente à sua situação profissional.

Tabela 3 - Caracterização da situação profissional

	Situação profissional	Cargo que desempenha	Setor de atividade	Entidade	Vínculo laboral
E1	Empregado	Programadora e Produtora	Atividades culturais e artísticas	Pública	Efetivo – (CTFP ⁹ por tempo indeterminado)
E2	Reformado	Representante / Agente Comercial	Comércio e representação comercial	Privada	<i>Freelancer</i>
E3	Empregado	Professora	Educação	Pública	CTFP por tempo indeterminado
E4	Empregado	Professor	Educação	Pública	CTFP por tempo indeterminado
E5	Empregado	Professor	Educação	Pública	Efetivo, com exclusividade
E6	Empregado	Assistente Técnico	Administração Pública	Pública	Tempo indeterminado (efetivo)
E7	Empregado	Agente de seguros	Seguros	Privada	Efetivo
E8	Empregado	Cozinheiro de 1 ^a	Restauração	Privada	Efetivo
E9	Empregado	Assistente Técnica	Saúde	Pública	Efetivo
E10	Empregado	Estagiário	Saúde	Privada	Estágio curricular
E11	Empregada	Recrutadora	Comércio a retalho	Privada	Contrato a termo
E12	Empregada	Assistente de IT	Turismo	Privada	Contrato a termo

⁹ CTFP - Contrato de Trabalho em Funções Públicas

E13	Empregada	Enfermeira veterinária	Saúde	Privada	Contrato sem termo
E14	Empregada	Enfermeira	Saúde	Pública	Efetivo
E15	Empregada	Assistente de Recursos Humanos	Atividades de espetáculos e recreativas	Privada	Contrato de trabalho temporário

Fonte: Elaboração própria

As Tabelas 2 e 3 evidenciam a diversidade da amostra em termos geracionais, académicos e profissionais, o que sustenta a relevância dos dados obtidos, face aos objetivos do estudo. Esta heterogeneidade permite captar múltiplas perspetivas sobre liderança e convivência intergeracional no local de trabalho.

Destaca-se ainda o potencial impacto das qualificações e dos contextos profissionais na forma como os participantes percecionam a atuação dos líderes.

3.3. Valores geracionais

A análise das entrevistas sugere que, segundo as perceções dos participantes, os valores associados ao trabalho são influenciados pelas condições sociais, económicas e tecnológicas vividas por cada geração. Os discursos analisados revelam nuances significativas entre as diferentes gerações, refletindo a diversidade de experiências e significados atribuídos ao trabalho.

Nas narrativas dos participantes da geração *Baby Boomers* (E1, E2 e E3), observam-se valores que se aproximam dos traços descritos na literatura, sendo a ética de trabalho o valor mais destacado, mencionado de forma explícita por todos os entrevistados:

E1: “Ética de trabalho: Rigor e Compromisso, Timings de execução, Sentido de serviço público.”

E2: “Flexibilidade e ética de trabalho. Cumprir os objetivos, mas também ter um pouco de autonomia.”

E3: “assinalar os valores da ética, colaboração, interdisciplinaridade, criatividade, inovação e de cidadania”.

Nos discursos dos participantes desta geração, nota-se uma valorização do rigor, do cumprimento de objetivos e do compromisso com o trabalho, o que se aproxima da caracterização feita por Flach et al. (2022) e Gomes et al. (2022), que destacam a ética, a estabilidade e o profissionalismo como características centrais dos *Baby Boomers*.

Alguns dos valores mencionados, como a colaboração, a responsabilidade social e o trabalho em equipa (E3), remetem para o que a literatura descreve como valorização de ambientes colaborativos referida por Flach et al. (2022).

Por outro lado, emergem valores menos abordados na literatura, como a criatividade e a inovação (E3), bem como a autonomia (E2). Os relatos recolhidos sugerem que alguns participantes desta geração revelam abertura a novas formas de trabalho, adaptando-se às exigências atuais do mercado de trabalho.

Nas narrativas de alguns participantes da geração X, destacou-se a valorização da estabilidade profissional, do crescimento dentro da mesma organização e da adaptação às mudanças, em especial às de caráter tecnológico. A autonomia no desempenho das funções surge também como um valor importante.

Alguns entrevistados referem a procura por estabilidade financeira e por uma carreira duradoura dentro da mesma empresa, com oportunidades de progressão profissional. O entrevistado 5 refere: “Valorizo a minha autonomia e o meu espaço. Quando comecei a trabalhar como professor aquilo que eu procurava era estabilidade financeira e uma empresa onde pudesse crescer profissionalmente.”. Esta perspetiva é reforçada pelo entrevistado 7, ao afirmar: “A minha geração sempre procurou muito a estabilidade laboral [...], procurar ter uma carreira sempre dentro da mesma instituição [...], ir evoluindo a nível da sua carreira dentro da empresa.”. Estes testemunhos corroboram as conclusões de Alves et al. (2021), que identificam o crescimento profissional como uma motivação central da geração X, bem como as de Stareček et al. (2021), ao reconhecerem a procura por realização pessoal e financeira no contexto profissional, como um fator determinante.

Em paralelo, a capacidade de adaptação às mudanças, nomeadamente tecnológicas, é outro traço evidente. O entrevistado 6 refere: “Tenho vindo a adaptar-me às mudanças tecnológicas ao longo da minha carreira profissional”, de igual modo estas perceções vão ao encontro da perspetiva de Flach et al. (2022), que caracterizam a geração X como flexível e aberta à mudança, em resultado das transformações sociais e tecnológicas que vivenciaram.

Nos relatos de alguns participantes nota-se ainda a valorização da autonomia, como referido anteriormente pelo entrevistado 5, o que reforça a ideia de uma postura independente, apontada por Gomes et al. (2022) como uma das características desta geração.

Por sua vez, os entrevistados da geração Y evidenciaram, nos seus relatos, uma mudança de paradigma, marcada pela valorização da vida pessoal, familiar e do bem-estar, em detrimento de uma dedicação exclusiva ao trabalho. Alguns participantes desta geração referiram valorizar o tempo livre e a realização pessoal fora do contexto laboral:

E8: “Acho que a minha geração é focada no trabalho, leva o trabalho a sério, mas também gostamos de ter o nosso tempo livre.”

E9: “Apesar do salário ser importante, e é, para todos, nós não valorizamos só o salário, valorizamos muito mais o tempo livre, o poder sair do local de trabalho e termos uma vida pessoal”

Estas perspectivas aproximam-se das conclusões de Alves et al. (2021), que referem que esta geração encara o trabalho como um meio para atingir os seus objetivos pessoais, colocando os seus interesses individuais acima dos interesses organizacionais. Do mesmo modo, Flach et al. (2022) e Silva et al. (2021) sublinham que esta geração privilegia a realização pessoal e emocional, assim como o bem-estar e a qualidade de vida, entendendo o trabalho como uma via para alcançar esses objetivos. Vraňáková et al. (2021) também sublinham a centralidade da vida pessoal nas prioridades da geração Y.

Outro traço marcante evidenciado nos discursos é a facilidade de adaptação à mudança, particularmente no que respeita à aprendizagem tecnológica. A afirmação do entrevistado 11 demonstra uma postura de abertura à inovação e uma predisposição para a aprendizagem contínua: “Nós passámos por mudanças de sistemas informáticos e por implementação por exemplo de softwares de formação, e a minha geração é fácil de aprender [...]”. Esta característica encontra eco na revisão de literatura, nomeadamente em Flach et al. (2022), que identificam a familiaridade da geração Y com o ambiente digital, destacando a sua agilidade na adoção de novas ferramentas e plataformas tecnológicas.

Nas narrativas de vários participantes da geração Y observou-se a valorização da vida pessoal e do bem-estar, bem como uma elevada adaptabilidade tecnológica, fatores que a tornam especialmente preparada para enfrentar os desafios de um mercado de trabalho em constante transformação.

No caso da geração Z, os testemunhos recolhidos apontam para uma rutura mais acentuada com os modelos tradicionais de trabalho, evidenciando uma forte orientação para ambientes profissionais dinâmicos, tecnológicos e humanizados.

Os participantes da geração Z referiram uma clara preferência por ambientes de trabalho dinâmicos, tecnologicamente avançados e inovadores, tal como refletido no discurso do entrevistado 12, “Sinto que a minha geração prefere experimentar coisas novas [...] valoriza uma empresa mais tecnológica e inovadora [...]”.

Este posicionamento revela não apenas abertura à mudança, mas também a valorização de contextos que integrem tecnologia e inovação como fatores diferenciadores. A geração Z ou *Centennials* é definida como altamente conectada, habituada à multitarefa e com forte preferência por empresas modernas, que incorporem soluções digitais e sustentáveis (Flach et al., 2022). Os discursos recolhidos sugerem que os participantes desta geração tendem a valorizar contextos profissionais tecnologicamente atualizados.

Paralelamente, esta geração prioriza a estabilidade emocional e a saúde mental:

E13: “ [...] a minha geração valoriza a estabilidade, especialmente, a nível da saúde mental. Valorizamos uma boa ética de trabalho e acredito que intencionamos que o nosso trabalho tenha propósito e impacto positivo na sociedade, mas não seguimos o lema de “viver para

trabalhar” [...] acho que somos mais conscientes dos nossos limites e damos mais importância à nossa qualidade de vida e bem-estar. “

Este aspeto encontra correspondência com o que é referido por Alves et al. (2021), que destacam a importância atribuída pela geração Z a um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional. Há uma clara preferência por contextos organizacionais que promovam o autocuidado, a consciência dos limites e a estabilidade emocional.

Ainda que não seja o foco principal desta análise, destaca-se também uma percepção de maior flexibilidade e justiça relacional nas equipas, o que reforça a tendência desta geração para procurar ambientes laborais mais empáticos e adaptáveis.

E14: "A minha geração é a mais nova, deduzo eu, as características é terem flexibilidade, principalmente na parte das trocas e de fazer turnos [...] são muito mais flexíveis, muito mais compreensíveis [...] são mais justas [...] A nível da ética acho que é uma das características que as mais velhas cumprem mais a ética, nós nem tanto, às vezes facilitamos até, coisa que não deveria ser, por isso, elas são mais rígidas."

Ainda que esta perspetiva evidencie algumas fragilidades em relação à ética formal, verifica-se uma procura de uma abordagem mais adaptativa e humanizada no contexto laboral.

As narrativas dos entrevistados da geração Z evidenciam uma valorização da inovação tecnológica, do bem-estar emocional e da flexibilidade organizacional, o que implica, por parte das lideranças, uma reconfiguração das práticas de gestão para responder às expectativas emergentes.

De forma geral, as percepções recolhidas apontam para uma transformação progressiva nos valores associados ao trabalho. Se, por um lado, a ética, o compromisso e a estabilidade permanecem como valores transversais, por outro, surgem com força crescente valores como a inovação tecnológica, a valorização do bem-estar emocional e a flexibilidade organizacional. Estas mudanças implicam um ajustamento das práticas de gestão e liderança, de forma a responder às novas expectativas das gerações mais jovens e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado, dinâmico e sustentável.

3.4. Relações interpessoais

Nas narrativas de vários participantes, a diversidade geracional foi percecionada como um elemento que enriquece a experiência de trabalho. Os entrevistados descreveram esta diversidade como uma riqueza de perspetivas, valores, formas de pensar e competências, percebendo-a como promotora de crescimento pessoal e profissional, e, em alguns casos, de sucesso organizacional.

Esta percepção positiva é particularmente salientada por pelo entrevistado 1, associando a diversidade geracional a práticas de respeito mútuo e valorizando a troca contínua de experiências como parte da sua identidade profissional.

E1: “Impactante de forma positiva, sem dúvida. [...] a continuação desta prática é também sentida como sinónimo de troca e de enriquecimento. A diversidade geracional, tal como outros tipos de diversidade constitui, assumidamente, uma marca de respeito mútuo e uma mais-valia de criação e de inserção humana e artística.”

De modo semelhante, os entrevistados 2 e 8 expressaram percepções convergentes, destacando a importância das visões complementares que emergem da convivência intergeracional e da aprendizagem mútua que dela resulta:

E2: “Sim de forma positiva. Existe uma amplitude de diversidade de visões e possíveis soluções-respostas, perante situações e desafios concretos.”

E8: “O impacto da diversidade geracional na minha experiência de trabalho é positivo, é algo que me acrescenta valor, porque as pessoas com mais idade têm mais experiência. Tens sempre alguma coisa a aprender de novo com as pessoas mais velhas, e com os mais novos também.”

Estas percepções aproximam-se da perspetiva de Carioni e Dutra (2024), que identificam a diversidade geracional como uma fonte de competitividade e inovação organizacional, uma vez que cada geração contribui com visões e competências únicas. De forma semelhante, De Meulenaere et al. (2016), destacam que esta diversidade pode estimular a criatividade e a produtividade, promovendo um ambiente mais dinâmico.

Alguns entrevistados associaram a convivência entre diferentes gerações a sinergias percebidas como valiosas para o desempenho das equipas e da organização.

E7: “[...]houve um mix que eu sempre considereei perfeito. E estas sempre foram equipas de alto nível e sempre reportaram bons resultados.”

O relato do entrevistado 7 aproxima-se da ideia defendida por Fossatti et al. (2020), segundo a qual o alinhamento entre gerações pode contribuir para melhores resultados organizacionais.

Adicionalmente, o entrevistado 13 partilha uma perspetiva semelhante, referindo que, mesmo em contextos presenciais e com diferenças geracionais marcadas, é possível criar ambientes de trabalho positivos e colaborativos, desde que haja respeito e abertura:

E13: “Apenas que trabalhar com diferentes gerações pode ser uma forma de crescimento, e que com respeito e boa comunicação, é sempre possível criar um bom ambiente de trabalho.”

Contudo, apesar de vários entrevistados terem identificado benefícios claros, algumas limitações e desafios também foram apontados, refletindo uma visão mais realista e crítica da diversidade geracional. O entrevistado 6 reconhece tanto vantagens, como desvantagens na diversidade geracional, mencionando que, apesar da inovação e adaptabilidade a diversidade

pode também gerar resistência à mudança, diferenças de comunicação e desafios de gestão de conflitos:

E6: “A diversidade geracional tem impactado a minha experiência de trabalho de forma positiva e negativa. Positivamente, traz uma variedade de perspectivas, orientação e desenvolvimento, inovação e adaptabilidade. Negativamente, pode causar diferenças de comunicação, resistência a mudanças, expectativas de trabalho variadas e desafios na gestão de conflitos. Mas se bem gerida, a diversidade geracional pode ser uma grande vantagem, promovendo um ambiente de trabalho dinâmico e inclusivo.”

Esta visão vai ao encontro do que refere Dwyer (2009), que destaca que, embora a diversidade geracional possa ser uma mais-valia, diferenças de valores e expectativas podem comprometer a coesão e o desempenho organizacional.

Por fim, os entrevistados 5 e 9 expressam percepções mais críticas e negativas sobre a diversidade geracional, destacando falta de respeito mútuo e dificuldades de adaptação entre gerações:

E5: “Negativa, não há respeito pelos mais velhos, os mais novos não ouvem os mais velhos e não há respeito.”

E9: “Totalmente negativa, é um desafio trabalhar com pessoas mais velhas, porque querem o trabalho formatado à maneira delas [...] e estas pessoas não são capazes de evoluir.”

Estes testemunhos sugerem a presença de percepções intergeracionais influenciadas por estereótipos, em que alguns entrevistados descreveram os mais velhos como inflexíveis e os mais jovens como pouco comprometidos. Estas diferenças de percepção indicam que, mesmo quando a diversidade é valorizada por vários participantes, a sua gestão pode gerar tensões no contexto laboral.

De forma geral, as percepções recolhidas apontam para uma valorização da diversidade geracional como um recurso promotor de aprendizagem, inovação e colaboração. Alguns participantes destacaram que, para que este potencial seja concretizado, é importante que as organizações adotem estratégias conscientes de gestão intergeracional, promovendo a comunicação, o respeito e o alinhamento de expectativas, elementos essenciais para transformar a diversidade numa vantagem competitiva.

3.5. Desafios e barreiras em equipas multigeracionais

Os testemunhos recolhidos sugerem que, apesar de serem reconhecidas potencialidades positivas na diversidade geracional, alguns participantes também identificam desafios que podem dificultar a convivência e a cooperação entre colaboradores de diferentes idades. Entre as dificuldades mencionadas pelos entrevistados, destacam-se questões como a comunicação, a resistência à mudança, os preconceitos intergeracionais e as diferenças

nos estilos de trabalho ou na valorização das opiniões, aspetos também referidos na literatura (Carioni & Dutra, 2024; Flach et al., 2022).

Em vários relatos, a comunicação foi apontada como uma dimensão central nas relações intergeracionais. Alguns participantes percecionam diferenças nos estilos de comunicação entre gerações, o que, segundo os seus relatos, pode gerar mal-entendidos e perceções de desrespeito ou frustração. Esta realidade é identificada pelo entrevistado 1, da geração dos *Baby Boomers*:

E1: "O processo nem sempre é linear, vagueando entre subtis preconceitos, muitas vezes dissimulados. Assistem-lhe alguma dificuldade em comunicar com desenvoltura – não conseguindo tratar os outros mais velhos por "tu"[...]"

De forma semelhante, o entrevistado 13 reconhece que a diferença na forma de comunicar pode dificultar a argumentação com colegas mais velhos:

E13: "Um dos principais desafios é a diferença na forma de comunicar. Às vezes sinto alguma dificuldade em argumentar com gerações mais antigas, porque tendem a ter uma comunicação mais direta ou rígida. As colegas que têm idade próxima ou que pelo menos são mais abertas a ouvir opiniões diferentes, a interação flui melhor."

É ainda apontado pelo entrevistado 9 outro aspeto da comunicação relacionado com a resistência à escuta ativa por parte das gerações mais velhas, sugerindo uma assimetria no processo comunicacional:

E9: "A comunicação e a interação fluem mais com pessoas mais novas do que pessoas mais velhas, porque enquanto tu queres explicar uma coisa à tua geração ou a uma geração mais nova, e há aqui um esforço para tentarem perceber, a geração acima da minha, nem sequer quer ouvir o que tu tens a dizer."

Estas perceções aproximam-se do que é referido na literatura, como identificado anteriormente. De acordo com Carioni e Dutra (2024), as diferenças na forma de comunicar entre gerações são fonte frequente de conflito, especialmente quando não há mecanismos de escuta ativa ou valorização da diversidade comunicacional. Também Dwyer (2009) sublinha que, quando mal geridas, essas diferenças afetam negativamente a coesão das equipas e a produtividade.

Nas narrativas de alguns participantes, a resistência à mudança, sobretudo associada a colaboradores mais experientes, é descrita como um desafio recorrente nas equipas multigeracionais. Alguns entrevistados percecionam que determinados colaboradores mais velhos mantêm práticas consideradas desatualizadas e revelam menor abertura à inovação, o que pode dificultar a implementação de novas ideias ou formas de trabalhar, especialmente em contextos que exigem constante atualização. Esta tensão entre tradição e inovação evidencia-se nos seguintes testemunhos:

E6: "Além disso, a adaptação a novas tecnologias pode ser um obstáculo para os mais experientes, enquanto os mais jovens podem ter dificuldade em entender práticas mais tradicionais."

E8: "As pessoas mais velhas no meu trabalho não são tão abertas à mudança [...] Enquanto os mais novos, que são pessoas da minha geração, acham todos que existe sempre uma forma de melhorar o espaço onde tu trabalhas, e nós vamos melhorando aos poucos, só que há sempre pontos de trabalho, hierarquia dentro de uma cozinha que tu tens de seguir, pessoas que tu tens de seguir."

E14: "É mais na compreensão do nosso do ponto de vista, entre diferentes gerações, ou seja, às vezes nós temos um ponto de vista e elas têm outro. Acho que elas pararam um bocadinho no tempo, ou seja, saúde é uma área que evolui constantemente [...] Elas continuam sempre a praticar o que aprenderam, ou seja, elas é que estão certas [...]"

Os relatos sugerem que alguns participantes associam a experiência acumulada dos colaboradores mais velhos, a uma possível menor flexibilidade perante a mudança, constituindo uma barreira à colaboração intergeracional. Alguns participantes descrevem os mais jovens como mais orientados para a inovação e a aprendizagem contínua, enquanto percebem nos colegas mais velhos alguma dificuldade em adaptar-se a novas práticas e tecnologias.

Outro aspeto apontado por alguns participantes prende-se com a falta de valorização mútua entre gerações. Os entrevistados mais jovens relatam sentimentos de desconfiança e invalidação por parte dos mais velhos, como exemplifica o entrevistado 14 "Elas não confiam no nosso trabalho [...] têm sempre razão."

Na análise anterior, o entrevistado 5 já havia apontado a falta de respeito dos mais jovens, pelos mais velhos: "não há respeito pelos mais velhos, os mais novos não ouvem os mais velhos e não há respeito", revelando que os preconceitos intergeracionais operam em ambas as direções. Em consonância com Flach et al. (2022), que referem que cada geração tende a estereotipar a outra, dificultando a cooperação e contribuindo para divergências internas nas equipas de trabalho.

Entre os desafios mencionados, vários participantes destacaram o preconceito intergeracional como um aspeto particularmente relevante, manifestando-se sobretudo pela desvalorização das contribuições dos mais jovens. Um entrevistado da geração Y expressa claramente esta tensão:

E9: "A geração acima da minha vê-nos como limitados e como pessoas que sabem tudo, ou que acham que sabem tudo. Só que na verdade nós temos sugestões que podem melhorar muito uma tarefa de dia a dia, então nós gostamos de partilhar essas soluções, só que não são muito bem recebidas pela geração a seguir."

Este excerto ilustra a percepção de que, em alguns casos, as ideias e soluções dos mais jovens não são totalmente valorizadas, devido a preconceitos que associam juventude

a falta de experiência ou arrogância. Tal como referem Flach et al. (2022), estes estereótipos intergeracionais são comuns e constituem um dos principais obstáculos à cooperação eficaz entre diferentes faixas etárias.

Complementarmente, outro testemunho da mesma geração reforça essa percepção, relatando que:

E11: "A minha opinião era desconsiderada por parte das colegas, as pessoas basicamente quando não queriam aprender e depois independentemente de quem tentasse ajudar, acabava por ser um bocadinho desconsiderado [...] na loja de brinquedos havia um bocadinho essa descredibilização ou desconsideração da opinião dos mais novos por parte dos mais velhos."

De acordo com o relato, esta descredibilização parece estar menos associada à qualidade das propostas e mais à resistência em aceitar ajuda ou a aprender com os mais novos, o que compromete a cooperação e o reconhecimento mútuo no ambiente de trabalho.

Além disso, uma entrevistada da geração Z descreve uma experiência semelhante, destacando a presença de preconceitos implícitos, mesmo em ambientes supostamente inclusivos:

E15: "Como nós somos mais novas, sinto que certas pessoas mais velhas já vêm assim um bocado de frente connosco. [...] Por mais que o ambiente fosse inclusivo havia sempre preconceito implícito, já é um bocadinho mentalidade, eu acho."

Esta dinâmica, segundo os participantes, pode dificultar a integração dos mais jovens e limitar o potencial de inovação e partilha de conhecimento nas equipas.

Vários participantes apontaram a gestão de conflitos como um elemento importante para superar as barreiras intergeracionais. Nos testemunhos analisados, observa-se uma valorização do diálogo como uma das principais estratégias de resolução de conflitos, independentemente da geração, tal como destaca o entrevistado 2:

E2: "Com diálogo, de forma que o objetivo final fosse cumprido uma vez que tinha assumido um compromisso com o cliente."

Este testemunho evidencia um foco no cumprimento de objetivos através da comunicação direta, demonstrando responsabilidade e maturidade emocional na resolução de conflitos.

De forma semelhante, entrevistados de outras gerações também revelam abordagens centradas na escuta e na ética. No caso da geração X, são referidos elementos como o bom senso, os valores e o respeito pela hierarquia:

E3: "Utilizo o meu bom senso, princípios de ética e valores democráticos."

E4: "Diálogo e escuta, depende da disponibilidade que as pessoas demonstram para escutar e resolver a situação. Também depende do problema e da gravidade da situação, se for necessário reportar a um superior hierárquico, faço-o."

Estes exemplos sugerem que as estratégias de gestão de conflitos variam conforme o contexto, podendo passar pela escuta ativa ou pela mediação institucional, conforme a gravidade da situação.

A presença de mediadores também é apontada como estratégia eficaz para mitigar tensões e promover a neutralidade nas resoluções:

E5: "Quando há um conflito, fala-se com terceiros, que vão interceder para falar com um e com outro, com uma parte e com a outra."

Neste caso, o recurso à mediação informal demonstra uma tentativa de evitar confrontos diretos, promovendo uma abordagem mais equilibrada entre as partes envolvidas. A escuta ativa e o esforço de compreensão do outro foram mencionados por vários participantes como práticas valorizadas:

E6: "Para lidar com eventuais conflitos geracionais no local de trabalho, adoto uma abordagem de escuta ativa e compreensão."

E12: "Tento comunicar e entender o que se passou."

Estas estratégias revelam uma predisposição percebida para resolver desentendimentos de forma empática, centrada no entendimento mútuo. Um exemplo mais detalhado e estruturado de gestão de conflitos é apresentado no discurso do entrevistado 7:

E7: "Eu procurei sempre, quando havia situações conflituais, eu procurei sempre primeiro chamar a pessoa à parte. Conversava com a pessoa em questão, e depois das coisas estarem devidamente esclarecidas, eu chamava a outra parte, dentro do meu gabinete, nunca em ambiente de equipa na totalidade, trocava impressões e juntava os dois a conversar e eu também. Só depois é que então havia uma reunião global, com todas, e se essa situação fosse do conhecimento geral de todos, porque se o era, aquilo que eu depois falaria, falaria de uma forma global e conciliadora."

Este excerto ilustra uma abordagem faseada e cuidadosa, com atenção à privacidade e ao respeito pelas partes envolvidas, demonstrando uma clara intenção de evitar a exposição pública dos conflitos e promover um ambiente de reconciliação.

Porém, nem todos os participantes recorrem a estratégias ativas ou assertivas. Um exemplo disso surge na geração Z, onde se observa uma tendência para a evitação:

E14: "Evito conflito, digo que sim, mesmo não concordando."

Este comportamento pode ser interpretado como uma forma mais passiva de lidar com conflitos, que, segundo o relato, funciona como mecanismo de evitar confronto direto, mas que a longo prazo compromete a autenticidade da comunicação e a construção de relações de confiança.

De forma geral, as percepções recolhidas apontam para uma tendência entre os participantes para recorrerem a estratégias centradas no diálogo, na escuta ativa e na mediação, ainda que com variações consoante a experiência e o estilo pessoal de cada um. Ainda assim, também se verifica que, em certos casos, o conflito é evitado, o que pode ocultar

tensões. A coexistência de estilos proativos e passivos, tal como descrita pelos entrevistados, sugere a complexidade das dinâmicas intergeracionais no local de trabalho.

3.6. A liderança em equipas multigeracionais

A liderança em equipas multigeracionais constitui um fator determinante para o funcionamento organizacional, uma vez que influencia a motivação, a coesão e o desempenho coletivo. Nesta secção analisam-se diferentes dimensões da ação do líder, identificadas a partir dos discursos dos entrevistados: a relação com os liderados, o apoio e a orientação prestados, a promoção da inclusão, a colaboração intergeracional e as relações interpessoais. Para além disso, são discutidos os estilos de liderança considerados mais adequados, assim como as características e competências valorizadas num bom líder para a gestão eficaz de equipas multigeracionais.

3.6.1. Relação com os liderados

A relação com o líder é descrita por vários participantes como um elemento central no contexto organizacional, influenciando, na sua perceção, o ambiente de trabalho, a motivação e o sentimento de apoio. As experiências relatadas pelos entrevistados refletem diferentes formas de relação com o líder, variando entre perceções de liderança próxima, colaborativa e inspiradora, e outras mais formais ou marcadas pelo distanciamento.

Vários entrevistados descreveram relações próximas, assentes na confiança, no apoio contínuo e na comunicação aberta. Este padrão destaca-se sobretudo no testemunho dos entrevistados 1 e 6, que descrevem a liderança como facilitadora do diálogo, promotora de boas práticas e orientadora no alcance de objetivos:

E1: "A minha relação com o líder, é uma relação de identidade e de cumplicidade cultural, [...] A proximidade e o diálogo estão sempre presentes, num clima de apoio e de influência mútua que garantem e facilitam a comunicação e o exercício daquilo que queremos identificar como "boas práticas"."

E6: "Avalio a minha relação com a minha coordenadora como bastante positiva. Temos um grau de proximidade que facilita a comunicação aberta e honesta. Recebo apoio constante [...] A influência da minha coordenadora é significativa, inspirando-me a melhorar e a alcançar os objetivos. Existe uma relação de confiança e respeito mútuo o que contribui para um ambiente de trabalho motivador e produtivo."

Nestes casos, os participantes descrevem o líder como um agente de influência positiva, que acompanha, escuta e inspira, criando um ambiente favorável à colaboração e à motivação. Esta perceção aproxima-se do modelo de liderança transformacional descrito por

Bass (1999), em que o líder atua como exemplo, motivando os seus liderados e estabelecendo relações de confiança mútua.

Em contraste, o entrevistado 8 aponta para uma relação marcada por tensões e um estilo de liderança mais autoritário: "Há um grau de proximidade, só que ele é uma pessoa de ideias fixas, e ele tem um método que se ele é o líder, nós, os funcionários dele, temos de seguir tudo o que ele diz à risca. É um líder autoritário, não liga tanto à opinião das pessoas, senão a dele, ou o que ele vê na internet que lhe proporcione um sentido de segurança, de poder fazer uma mudança."

Segundo o relato, este tipo de liderança tende a ser percebido como limitador da autonomia e da expressão de opinião, podendo contribuir para sentimentos de desconforto ou tensão na equipa. Esta percepção encontra semelhanças com o modelo de liderança coerciva referido por Goleman (2021), que, segundo o autor, pode ser eficaz em situações de crise, mas é frequentemente associada a menor motivação e coesão.

O entrevistado 14 reforça esta visão, ao destacar uma relação baseada no respeito formal e na obediência: "Neste caso, o grau de proximidade não é muito, é um grau de respeito, de que ele é o meu superior e eu tenho de obedecer às ordens dele [...]".

Outra dimensão referida por alguns entrevistados diz respeito a experiências de liderança percebidas como distantes ou ausentes. Nestas situações, os participantes relatam sentir falta de apoio e orientação, percebendo a ausência do líder como um fator que fragiliza a coesão e o funcionamento da equipa. O entrevistado 5 afirma: "É um líder ausente e distante, não há apoio nenhum, nem influência nenhuma."

Por outro lado, alguns participantes descrevem líderes que, embora não mantenham uma presença constante, são percebidos como disponíveis e atentos às necessidades da equipa, promovendo a união e mantendo uma atitude acessível e orientadora.

E9: "Mas tudo o que ela pode fazer para nos juntar enquanto equipa, na relação de equipa, ela faz. E tudo o que nós temos problemas, ela está sempre disponível para nos apoiar [...] Sinto que há um grau de proximidade e acompanhamento da parte dela, pelo menos sempre que precisei ela nunca rejeitou, nem meteu muitos entraves."

E10: "[...] temos uma boa relação profissional, sendo que o meu líder está sempre disposto a ajudar com qualquer dúvida."

Este tipo de liderança é percebido como funcional e ajustada às necessidades dos colaboradores, desde que assegure um acompanhamento mínimo e uma postura de apoio constante. De acordo com Korkmaz et al. (2022), esta postura corresponde a um estilo de liderança inclusiva, no qual o líder, mesmo que não interfira constantemente, demonstra estar atento às necessidades individuais e disponível para apoiar sempre que necessário.

Alguns participantes referiram que a relação com o líder é influenciada por fatores interpessoais, como a afinidade, a empatia ou a idade. O entrevistado 11 refere uma relação

mais próxima com o atual líder, em parte devido à menor diferença etária, o que facilita a comunicação e a identificação.

E11: "Ambas as experiências de chefias foram boas, mas talvez considere que há uma maior proximidade com a chefia que tenho agora, pela questão da idade, na loja de brinquedos havia ainda uma diferença de idade, enquanto aqui há, mas é mínima."

Estes relatos sugerem que, para além do estilo de liderança, determinadas características pessoais podem facilitar uma relação mais próxima entre líder e liderados.

Em suma, os dados sugerem que, na percepção dos entrevistados, a qualidade da relação com o líder tem impacto relevante no clima organizacional e na motivação. Segundo as percepções recolhidas, lideranças que praticam a escuta ativa, valorizam os colaboradores e mantêm uma comunicação aberta são associadas a ambientes de trabalho mais positivos e colaborativos. Por outro lado, estilos de liderança descritos como autoritários, distantes ou ausentes são frequentemente associados a percepções de desvalorização e desmotivação. As diferentes experiências relatadas sugerem que a qualidade da relação com o líder não depende apenas da frequência do contacto, mas sobretudo da percepção de disponibilidade, apoio, respeito e abertura ao diálogo.

De forma geral, os relatos analisados apontam para a relação entre líder e liderado como um dos pilares centrais da vivência organizacional, influenciando de forma direta o bem-estar dos colaboradores e o desempenho da equipa.

3.6.2. Apoio/orientação aos liderados

O apoio e a orientação dos líderes são descritos pelos participantes como aspetos com influência significativa na experiência profissional e no desenvolvimento dos colaboradores, afetando, na sua percepção, a motivação e o desempenho das equipas. As percepções recolhidas mostram diversidade nas experiências relatadas, abrangendo estilos de liderança que valorizam a confiança, a delegação de tarefas e o *feedback* construtivo, mas também outros marcados pela ausência de acompanhamento ou por posturas mais críticas.

Para vários participantes, o apoio do líder é traduzido numa relação de confiança, autonomia e *feedback* contínuo, criando um ambiente propício ao crescimento profissional e ao trabalho de equipa.

E1: "Confiança, delegação de funções na sua ausência, autonomia e *feedback*."

E6: "Recebo apoio contínuo e *feedback* constante da minha coordenadora [...] sou incentivado ao crescimento profissional, o que me motiva a melhorar continuamente."

E12: "Há comunicação, muito trabalho em equipa, *feedback*, autonomia e muita confiança e apoio."

Estes testemunhos remetem para práticas de liderança que se aproximam dos princípios da liderança *coaching*, tal como descrita por Goleman (2021), onde o líder tem um papel ativo na orientação contínua dos colaboradores, através da partilha de conhecimento, da escuta ativa, da autonomia e da promoção do desenvolvimento individual.

No entanto, alguns relatos mostram experiências menos equilibradas. Para o entrevistado 5, o seu líder delega autonomia, mas há falta de acompanhamento e valorização: "Embora tenha autonomia, não tenho nenhum tipo de *feedback* ou apoio, muito menos incentivo ao crescimento profissional."

Alguns participantes descreveram lideranças percecionadas como críticas e pouco orientadoras, mais centradas na reprovação do que no apoio construtivo, o que, segundo os seus relatos, pode contribuir para sentimentos de insegurança e desmotivação.

E8: "É muito crítico, e quando ele não critica aí é que tu sentes que ele está satisfeito com o teu trabalho. [...] Não sinto que ele incentive ao nosso crescimento profissional [...] Há mais crítica, do que apoio, e também não há orientação, nem organização, que eu acho que devia haver dentro da empresa."

Este relato vai ao encontro do que defendem França e Oscar (2024), que sublinham a importância de uma liderança atenta ao bem-estar e ao acompanhamento dos colaboradores.

Alguns participantes referem líderes que, embora não mantenham um acompanhamento contínuo, são percecionados como disponíveis para oferecer apoio pontual quando necessário, o que também contribui para o funcionamento da equipa, como evidenciado pelo entrevistado 15: "Ela dá-me bastante autonomia nas minhas funções diariamente [...] qualquer questão que eu tenha [...] ela sempre me ajudou, sempre me deu guias."

Neste caso, a eficácia da liderança é vista não tanto pela presença constante, mas pela capacidade de responder às necessidades dos colaboradores. A acessibilidade e a abertura ao diálogo são consideradas componentes essenciais para o bom funcionamento da equipa.

De forma geral, os relatos dos participantes indicam que o apoio e a orientação do líder são percecionados como aspetos importantes para a motivação, o desempenho e o desenvolvimento profissional. Os participantes associam um estilo de liderança equilibrado, que promova autonomia, garanta *feedback* e suporte, a ambientes de trabalho mais colaborativos e motivadores.

3.6.3. O líder como promotor da inclusão

As perceções dos participantes sobre a promoção da inclusão por parte dos líderes mostram-se diversas, variando entre experiências muito positivas e outras marcadas por

episódios de discriminação. Nos discursos dos entrevistados emergem percepções contrastantes, nas quais a liderança é descrita ora como promotora de justiça e equidade, ora como associada a práticas percebidas como excludentes.

Alguns entrevistados relataram experiências de liderança percebidas como inclusivas, assentes na comunicação aberta, na escuta ativa e no respeito pelas diferenças geracionais. Nestes contextos, os líderes foram descritos como facilitadores de um ambiente considerado justo e colaborativo, onde se valoriza a participação e a equidade entre os membros da equipa.

E6: "considero que a minha coordenadora promove um ambiente inclusivo para todas as gerações. Ela adota práticas como comunicação aberta e transparente, valorizando as contribuições de todos os membros da equipa. Incentiva a colaboração entre diferentes gerações, promovendo o respeito mútuo e a troca de conhecimentos."

Este tipo de prática aproxima-se dos princípios da liderança inclusiva, tal como descrita por Korkmaz et al. (2022), onde o líder atua de forma intencional para reconhecer e integrar diferentes perspetivas, promovendo a justiça e a equidade intergeracional.

Outros testemunhos partilham percepções semelhantes, descrevendo líderes que incentivam a participação democrática e demonstram respeito pela diversidade de opiniões:

E10: "Considero que o meu líder promove um ambiente inclusivo para todas as gerações, uma vez que existem reuniões de aproximadamente 20 minutos, todos os dias, para discutir possíveis acontecimentos no local de trabalho e de que maneira podemos melhorar eventuais adversidades."

E13: "tem uma postura empática, e tem em conta as sugestões de todos. Além disso, não gosta de conflitos e tenta logo resolvê-los, promove o diálogo entre as pessoas envolvidas, independentemente da geração que pertencem."

Estes relatos remetem para práticas associadas à liderança transformacional, que, segundo Bass (1999), privilegia a criação de ambientes inspiradores e colaborativos, e convergem com os princípios da liderança inclusiva destacados por Roque e Ramos (2023), em que o líder procura compreender as necessidades da equipa e valorizar as suas diferenças como forma de potenciar o desempenho coletivo.

Por outro lado, alguns participantes relataram experiências que percebem como discriminatórias, referindo atitudes baseadas em critérios como idade, género, etnia ou geração. Nestes contextos, o ambiente é percebido por alguns participantes como injusto e discriminatório:

E8: "[...] o líder da empresa é uma pessoa que exclui tanto pessoas de maior idade, como pessoas de outro sexo, outro género."

E8: "Há sempre discriminação e houve alguns casos [...] que eu achava que o discurso dele perante os funcionários que ele estava a contratar tentava os denegrir e por eles serem de outra etnia não havia esse sentido de inclusão."

Alguns relatos referem preferências explícitas por determinadas gerações em detrimento de outras, percebidas como geradoras de desigualdade no acesso a oportunidades e benefícios:

E14: "Eu não considero que o meu chefe faça um ambiente inclusivo para todas as gerações, ele valoriza muito mais as mais velhas que as mais novas, na questão financeira, na questão das avaliações, nas questões de priorizar para ter benefícios, seja de horário, seja de turnos extras, etc."

Além disso, o entrevistado 11 relatou situações percebidas como casos de discriminação racial direta por parte de chefias:

E11: "[...] eu tenho por exemplo um responsável de loja que não gosta de pretos, falando assim diretamente, nem de brasileiros e diz que não quer mais pessoas dessas na equipa."

Estes relatos apontam para contextos em que os participantes percebem ausência de práticas inclusivas e tolerância a atitudes discriminatórias, o que, segundo as suas perspectivas, afeta a percepção de justiça e bem-estar no trabalho. Estas percepções reforçam a importância de ações de formação e sensibilização dirigidas aos líderes, no sentido de promover práticas mais inclusivas e conscientes, especialmente ao nível da gestão. Segundo Furtado et al. (2024), a liderança deve assumir um papel ativo no combate à exclusão e à discriminação, promovendo ambientes de trabalho seguros e respeitadores.

A análise dos testemunhos sugere percepções distintas sobre a promoção da inclusão, variando de acordo com o estilo de liderança e o contexto organizacional. Enquanto alguns participantes descrevem líderes que promovem ambientes baseados na escuta, na equidade e no respeito mútuo, outros relatos apontam para comportamentos percebidos como discriminatórios, que fragilizam as relações interpessoais no contexto laboral.

3.6.4. Promoção da colaboração e das relações interpessoais

Nos relatos de vários entrevistados, a promoção da colaboração e do trabalho em equipa é percebida como um aspeto importante da ação do líder. Todavia, as experiências relatadas mostram diferenças quanto à forma como esta colaboração é vivida em diferentes contextos e gerações.

Para alguns entrevistados, a liderança fomenta ambientes colaborativos, através de práticas consistentes e inclusivas. Isto é visível em contextos onde a troca de saberes e a interação entre gerações são encorajadas de forma estruturada.

E3: "O meu líder incentiva e coordena a colaboração de diferentes gerações na equipa, através da participação ativa dos intervenientes, em reuniões frequentes de trabalho, com a produção partilhada de saberes."

Este tipo de prática é descrito como demonstrativo de uma preocupação com a coesão da equipa e de uma valorização da diversidade geracional, entendida pelos participantes como uma oportunidade de aprendizagem mútua.

Noutros testemunhos, nota-se a criação de rotinas de apoio mútuo e de convivência informal que fortalecem as relações entre colegas.

E13: "Ela tenta sempre criar momentos para que possamos conviver, faz questão que almoçemos juntos sempre que possível, e também propõe ocasionalmente, almoços ou lanches depois do horário de trabalho. E especialmente, a iniciativa com as sessões com a psicóloga, que abrangeram toda a equipa, também mostra a preocupação em criar um espaço seguro para todos."

Estes exemplos sugerem que a liderança pode expressar-se tanto através de estratégias formais (como reuniões) como informais (como momentos de convívio), favorecendo a coesão da equipa e o bem-estar coletivo.

Todavia, nem todos os contextos foram descritos de forma igualmente positiva. Em algumas situações, apesar da intenção do líder, a colaboração enfrenta barreiras culturais e geracionais que dificultam a sua implementação prática: "Acho que ela tenta, mas isso não é muito bem conseguido porque é muito complicado trabalhar com pessoas que só vivem para trabalhar [...] Por isso é muito difícil haver essa colaboração e essa integração de toda a equipa quando nós temos pensares tão distintos." (E9).

Este testemunho vai ao encontro do que Carioni e Dutra (2024) referem como um dos desafios da liderança em equipas multigeracionais, nomeadamente as divergências de valores e formas de trabalhar entre gerações, que podem gerar tensões e conflitos, mesmo quando existe um esforço por parte da liderança para fomentar a integração.

Alguns participantes associam a falta de imparcialidade e os jogos de interesse a percepções de injustiça, especialmente quando a liderança é vista como parcial ou influenciada por conveniências.

E4: "Os procedimentos não são isentos, é por conveniência, é uma questão política e de interesses."

Embora alguns líderes procurem promover a colaboração através da distribuição equitativa de tarefas ou da criação de projetos intergeracionais, os entrevistados referem que esses esforços parecem depender do apoio de uma cultura organizacional coerente e transparente.

E6: "Ela promove projetos conjuntos onde membros de diferentes gerações trabalham juntos, facilitando a troca de conhecimentos e experiências."

Também se destacam formas mais pontuais de incentivo à colaboração, como a alternância nas funções para promover a interdependência e a empatia entre membros da equipa: "Sim, incentiva, invertendo pontualmente as funções e tarefas dos colaboradores." (E1).

A análise dos testemunhos mostra que o incentivo à colaboração por parte dos líderes é reconhecido e valorizado por vários participantes, embora com diferentes percepções quanto à sua consistência e resultados. Em alguns contextos, as práticas de liderança conseguem efetivamente promover um espírito de entreajuda e aprendizagem intergeracional. Porém, noutros, a colaboração é comprometida por tensões culturais, conflitos de valores ou percepções de injustiça organizacional.

Estes contrastes sugerem que a promoção da colaboração está relacionada não só com a postura do líder, mas também com a presença de um clima organizacional que favoreça a inclusão, a transparência e a valorização da diversidade. Os testemunhos apontam para o papel central da liderança na mediação dessas diferenças e na construção de pontes entre gerações, sublinhando a importância da sensibilidade, da formação e do apoio institucional.

Nos relatos analisados, o fortalecimento das relações interpessoais no local de trabalho é descrito de forma desigual, variando entre contextos e estilos de liderança. A presença ou ausência de iniciativas dirigidas ao convívio, à empatia e ao espírito de equipa varia significativamente consoante o estilo do líder e o tipo de organização.

Alguns entrevistados referem que os seus líderes assumem de forma intencional o fortalecimento das relações humanas como parte do seu papel. Através da promoção de atividades sociais, formativas e momentos de partilha, criando um ambiente mais próximo, coeso e colaborativo.

E6: "Formação, *workshops* e eventos sociais, que incentivam a interação e a colaboração entre os membros da equipa. Também promove reuniões regulares onde todos têm a oportunidade de partilhar ideias e *feedback*."

Neste caso, o líder surge como figura facilitadora de espaços interpessoais, promovendo a escuta e a convivência, elementos essenciais para a construção de equipas integradas e resilientes.

Por contraste, outros entrevistados descrevem uma ausência quase total de iniciativas, apontando para uma postura distante ou até mesmo negligente por parte da chefia. A visão do entrevistado 9 é particularmente significativa: "Acho que não existe esse tipo de promoção, desse fortalecimento ou desse espírito de equipa [...] Se acontecer esse fortalecimento é mais por iniciativa da pessoa, do que pelo comportamento do líder, mas isso pode ser muito culpa do sistema da função pública, que é hierárquico [...]".

Este relato sugere que, em contextos mais burocratizados ou com culturas organizacionais mais rígidas, a liderança pode assumir um papel mais técnico ou operacional, com menor foco nas relações humanas, o que pode comprometer o envolvimento e a motivação da equipa.

De forma semelhante, o entrevistado 14 evidencia a passividade de alguns líderes face ao potencial relacional da sua função: "O líder não promove ações para que haja melhor

comunicação e menos conflitos, porque ele basicamente limita-se a fazer o que lhe compete, se bem que isso lhe competia também [...]”.

Estas perspetivas refletem a perceção de ausência de uma liderança mais humanizada, o que, segundo os participantes, afeta o clima organizacional e a capacidade de resolução de conflitos.

Os dados recolhidos através dos testemunhos sugerem que o fortalecimento das relações interpessoais, por parte do líder, não é vivido de forma uniforme, mas sim com intensidade variável consoante o contexto e o estilo de liderança. Enquanto alguns líderes demonstram sensibilidade e proatividade neste domínio, outros assumem uma postura distante ou puramente técnica, remetendo a responsabilidade para os próprios colaboradores. Estas variações parecem influenciar a perceção dos participantes sobre a coesão das equipas, a qualidade da comunicação e a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e inclusivos.

3.6.5. Estilos de liderança valorizados

Nas reflexões dos entrevistados sobre o estilo de liderança mais adequado, observa-se uma valorização de modelos centrados na empatia, na participação ativa e na adaptação às necessidades humanas e profissionais das equipas. Entre participantes de diferentes gerações, emergem perceções semelhantes sobre a importância de uma liderança que vá além da mera supervisão técnica, integrando dimensões emocionais, relacionais e motivacionais.

Um exemplo paradigmático desta visão surge na perspetiva de um entrevistado da geração *Baby Boomers*, que defende um modelo de liderança democrática, inclusivo e flexível:

E1: "O tipo de liderança mais produtiva, deve inspirar-se num modelo misto – um modelo de liderança democrática onde é aceite a partilha de ideias e de soluções, na tomada de decisões, promovendo um ambiente colaborativo e participativo. Onde o líder tem uma atitude motivacional dos colaboradores para que estes atinjam o seu potencial máximo. Onde demonstre a capacidade de se adaptar às necessidades das equipas."

O testemunho do entrevistado 1 reflete várias dimensões associadas à liderança transformacional, tal como descrita por Bass (1999), que valoriza a inspiração, a motivação e o desenvolvimento das equipas, e aproxima-se da perspetiva de Korkmaz et al. (2022) que sublinham a importância da escuta ativa e da participação democrática.

Uma perceção semelhante é expressa por um entrevistado da geração X, que reforça a importância da empatia, humildade e acompanhamento contínuo: "A liderança com

humildade é importantíssima, a liderança com empatia, ser empático é muito importante, ser um *coach* contínuo, ser um líder *coach*." (E7).

Neste relato, o líder é descrito como facilitador do crescimento e do bem-estar, o que se aproxima do modelo de liderança *coaching* descrito por Goleman (2021), no qual o acompanhamento próximo, o *feedback* contínuo e o apoio ao desenvolvimento individual são centrais. Para além disso, a referência à empatia reforça igualmente o que Goleman (2021) defende sobre a inteligência emocional como umas das competências determinantes para a eficácia da liderança.

Estas perspetivas apontam para a valorização de um estilo de liderança mais humanizado, adaptável e orientado para a construção de relações de trabalho coesas e motivadoras. Os discursos analisados refletem uma preferência por modelos menos autoritários e hierárquicos, valorizando antes ambientes de confiança, escuta ativa e responsabilidade partilhada. Estes princípios foram destacados por Furtado et al. (2024) ao enfatizarem que a liderança inclusiva e participativa é essencial para o desempenho sustentável das equipas.

A análise dos testemunhos sugere que vários participantes manifestam preferência por um estilo de liderança de natureza transformacional, com destaque para a empatia, a escuta, o desenvolvimento pessoal e a tomada de decisões partilhadas. Estes estilos são percecionados como mais favoráveis à motivação e à colaboração nas equipas, sugerindo aproximações entre gerações quanto às expectativas sobre o tipo de liderança valorizada nas organizações contemporâneas.

3.6.6. Caraterísticas e competências de um bom líder

A análise dos discursos dos colaboradores evidencia perceções semelhantes em torno de certas caraterísticas e competências valorizadas num bom líder, ainda que com nuances e ênfases distintas entre gerações e trajetórias individuais. Entre os aspetos mais frequentemente mencionados, surgem a inteligência emocional, a empatia e a capacidade comunicativa, associadas à perceção de uma liderança eficaz, bem como a importância atribuída à firmeza, à imparcialidade e à adaptação às mudanças geracionais.

A empatia surge repetidamente como uma qualidade fundamental. A capacidade de se colocar no lugar do outro é vista como essencial para prevenir conflitos e promover um ambiente de confiança e cooperação, tal como refere o entrevistado 5: "Empatia é suficiente, ter empatia com alguém é suficiente, o resto tu desenvolves. Se tiveres empatia não vais ter conflitos."

Esta percepção encontra eco em Goleman (2021), que identifica a empatia como um dos pilares da inteligência emocional, essencial para a criação de relações de confiança e para a prevenção de conflitos no ambiente de trabalho.

De igual modo, o entrevistado 10 sublinha a importância da combinação de várias competências como “escuta ativa, gestão de conflitos, empatia e inteligência emocional”, enquanto o entrevistado 12 destaca a relevância da “compreensão, capacidade de ouvir”.

A inteligência emocional surge também como uma competência-chave da liderança, permitindo ao líder gerir as próprias emoções e as da equipa, contribuindo para um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

E3: "Um líder deverá ser caracterizado pela combinação de diversos atributos e qualidades, inteligência emocional, capacidade de inspirar e motivar, aptidão para resolução de desafios e/ou problemas, perícia para delegar tarefas, dar *feedback* construtivo e inovador e promover um ambiente de trabalho positivo, para além de um manifesto senso de justiça e integridade."

Embora a maioria valorize as competências emocionais, alguns participantes salientaram a importância da imparcialidade e da firmeza como aspetos essenciais de um bom líder, alertando para os riscos de uma liderança excessivamente emocional que possa favorecer lados ou criar desequilíbrios:

E14: “um bom líder tem de ter um pulso firme e na minha opinião não ser emocional, porque se for emocional, acaba por tirar partido sempre de um lado, e do outro, nunca vê o outro lado, das outras pessoas, que gosta menos. Ou seja, ser imparcial e ter um pulso firme, ter empatia também porque pronto há situações que acontecem e ter alguma flexibilidade para as situações e saber tomar decisões acima de tudo, porque é importante num bom líder, se não souber tomar decisões, os outros também acabam por ser prejudicados.”

Este testemunho sugere que, para além da sensibilidade emocional, os participantes valorizam uma liderança que combine autoridade justa e equilíbrio nas decisões, evitando percepções de favorecimento.

Esta percepção aproxima-se da perspetiva de Korkmaz et al. (2022), que destacam a relevância de uma liderança ética e justa, pautada por decisões equilibradas e equidade no tratamento dos colaboradores.

Além das competências já referidas, emergem outras qualidades valorizadas, como a comunicação clara, a flexibilidade, a humildade e o profissionalismo. O entrevistado 7 sublinha a importância de um líder com perfil de *coach*, capaz de orientar e desafiar a equipa de forma construtiva:

“O líder tem de ser empático, tem de privilegiar a humildade, e a humildade não significa complacência. É um líder que seja *coach*, que ajude a evoluir a sua equipa, um líder que seja amigo, amigo profissionalmente, enquanto amigo tem de saber ser amigo, mas também tem de ser um líder que tem de dizer diretamente as coisas boas e menos boas. E tem de ser um líder que privilegia o profissionalismo e que exija lealdade.”

Esta visão aproxima-se do modelo de liderança *coaching* de Goleman (2021), que enfatiza o papel do líder como orientador, desafiando e apoiando continuamente os colaboradores no seu crescimento.

A gestão de equipas multigeracionais exige competências adaptativas, pois implica lidar simultaneamente com diferentes expectativas, estilos de trabalho e gerações. O entrevistado 9 sintetiza esta complexidade ao destacar:

E9: "Comunicação, empatia, flexibilidade, a gestão de resolução problemas, porque é preciso sem dúvida resolver muitos problemas, a capacidade de escuta ativa, a inteligência emocional e um bocadinho de sentido de pertença. A responsabilidade, porque na verdade, és responsável por uma equipa inteira e são muitas pessoas diferentes, de gerações diferentes, com ideias totalmente diferentes do mercado de trabalho, e isso influencia imenso a dinâmica que vais ter no dia a dia [...]"

Este testemunho retrata a liderança como uma prática relacional e adaptativa, que requer sensibilidade às diferenças geracionais e atenção à criação de ambientes de coesão e inclusão.

Na mesma linha, o entrevistado 11 reforça a importância da adaptação às novas gerações como fator determinante para a retenção de talento: "A nova geração é o que vai ser o futuro do mercado de trabalho e tu como líder ou adaptaste ou perdes as equipas, e vais estar sempre numa constante de recrutamento."

Esta perspetiva sugere uma relação entre o estilo de liderança e a estabilidade das equipas, apontando que a falta de adaptação às novas dinâmicas geracionais tende a ser percecionada como fator de instabilidade ou rotatividade.

Esta visão vai ao encontro da flexibilidade e da adaptação destacadas na abordagem da liderança transformacional de Bass (1999), que valoriza a capacidade do líder de ajustar comportamentos e estratégias para responder às expectativas e motivações específicas dos colaboradores, especialmente em contextos de mudança geracional.

Por fim, o entrevistado 8 destaca a organização e a inteligência emocional como pilares centrais, revelando uma visão prática e emocionalmente consciente da liderança: "Organização, tens de ser uma pessoa bastante organizada. O mais importante num líder é a capacidade emocional que ele tem para resolver problemas, todo o tipo de problemas, não só problemas entre os funcionários, mas também problemas da empresa."

Este testemunho volta a evidenciar a importância atribuída à inteligência emocional (Goleman, 2021) como recurso essencial para lidar com situações complexas e promover um ambiente de trabalho equilibrado, mas também ecoa a importância do profissionalismo e estrutura organizacional mencionada por Furtado et al. (2024), ao defenderem que a liderança deve conjugar competências interpessoais com gestão eficiente de processos.

Em síntese, os testemunhos recolhidos apontam para a perceção de que a liderança em equipas multigeracionais implica equilibrar características pessoais (como empatia, escuta ativa, humildade e firmeza) e competências práticas (como comunicação clara, organização, tomada de decisão, flexibilidade e adaptação). Esta articulação é percebida como essencial para inspirar, motivar e gerir equipas diversas, promovendo um ambiente de trabalho justo, colaborativo e produtivo. Alguns participantes destacam ainda a importância de a liderança se adaptar às novas exigências do mercado e às dinâmicas das gerações emergentes.

Considerações finais

O propósito deste estudo incidiu em compreender o papel da liderança em equipas multigeracionais, a partir da perspectiva dos colaboradores de diferentes gerações. Para além de permitir analisar de que forma os líderes são percebidos na gestão da diversidade etária, foi igualmente possível identificar os principais desafios, barreiras e oportunidades associados à convivência intergeracional no mesmo contexto organizacional. De modo geral, conclui-se que a liderança é um elemento central para transformar a diversidade geracional em vantagem competitiva, em vez de a encarar como obstáculo.

A problemática de investigação – compreender como a liderança responde aos desafios da diversidade geracional – foi respondida de forma clara. Os resultados obtidos permitem afirmar que os objetivos definidos foram amplamente alcançados, tanto no plano específico, como no geral. Verificou-se que os participantes reconhecem a coexistência de várias gerações no espaço laboral, traduzida numa convivência marcada simultaneamente pela diversidade de perspetivas e por desafios de integração.

Constatou-se que os líderes eficazes são aqueles que, mais do que dominar competências técnicas, desenvolvem competências emocionais e relacionais. Essas competências permitem integrar diferentes perspetivas, promover a inclusão e criar um clima de confiança e colaboração. Liderar equipas multigeracionais exige, assim, empatia, inteligência emocional, capacidade de escuta ativa e flexibilidade para ajustar o estilo de liderança a diferentes necessidades e expectativas. A literatura sobre liderança transformacional e inclusiva sustenta esta perspetiva, ao destacar que liderar não se resume a coordenar tarefas, mas a inspirar e envolver pessoas com diferentes valores, experiências e formas de trabalhar, unindo-as para atingir objetivos comuns e garantindo que cada geração se sente valorizada.

Os resultados revelaram também que a convivência entre gerações pode ser simultaneamente fonte de oportunidades e de desafios. As diferenças de perceções relativamente ao compromisso organizacional, aos estilos de comunicação e à abertura à mudança surgiram como aspetos críticos. Enquanto os colaboradores mais experientes são vistos como mais resistentes à adoção de novas tecnologias, as gerações mais jovens foram frequentemente associadas a maior instabilidade e necessidade de estímulo. Estas perceções, embora possam originar tensões e preconceitos, constituem igualmente oportunidades de complementaridade. Quando devidamente gerida, a diversidade etária traduz-se em maior criatividade, inovação e riqueza de soluções no trabalho em equipa.

Neste contexto, o papel do líder assume particular relevância. Os participantes identificaram como mais eficazes os líderes capazes de equilibrar experiência e inovação, evitando a exclusão de qualquer grupo etário. A promoção da inclusão, o incentivo à

colaboração e o fortalecimento das relações interpessoais foram aspetos amplamente valorizados. Destacaram-se positivamente os líderes que demonstraram proximidade, abertura ao diálogo e capacidade de motivar, valorizando os contributos individuais e incentivando a cooperação. Assim, ficou evidente que a liderança inclusiva constitui um modelo particularmente adequado a este contexto, por criar condições para que todos se sintam ouvidos e respeitados, independentemente da idade ou da experiência.

O estudo evidenciou ainda que a liderança eficaz em equipas multigeracionais requer competências específicas. A inteligência emocional emergiu como competência-chave, permitindo compreender as necessidades dos colaboradores e responder de forma ajustada. A empatia, a flexibilidade e a capacidade de gerir conflitos complementam este conjunto de competências. Estes resultados estão alinhados com perspetivas recentes sobre a gestão da diversidade, reforçando a ideia de que liderar atualmente não é apenas gerir processos, mas sobretudo gerir pessoas, relações e expectativas.

Em termos de contributos, esta investigação trouxe avanços relevantes tanto para o campo académico como para a prática organizacional. Do ponto de vista académico, esta investigação reforçou e aprofundou a relação entre liderança eficaz e gestão da diversidade, demonstrando empiricamente como a perceção dos colaboradores confirma a importância das competências socioemocionais no exercício da liderança. Contribuiu também para enriquecer a discussão sobre as equipas multigeracionais, um fenómeno cada vez mais presente, mas ainda relativamente recente no panorama organizacional. No plano prático, os resultados oferecem recomendações úteis às organizações, nomeadamente o investimento em programas de formação de líderes centrados na empatia, na escuta ativa, na inteligência emocional e na gestão de conflitos. Sugerem ainda a implementação de estratégias de orientação intergeracional, capazes de potenciar a transferência de conhecimento entre colaboradores mais experientes e mais jovens, reforçando simultaneamente a coesão da equipa.

Apesar dos contributos alcançados, é fundamental reconhecer as limitações do estudo. A dimensão reduzida da amostra impossibilita generalizações amplas, pelo que os resultados devem ser entendidos como meramente indicativos. Além disso, a abordagem qualitativa, embora adequada para captar perceções em profundidade, implica subjetividade na interpretação dos dados. Outro aspeto limitador prende-se com a natureza transversal da investigação, que reflete perceções num determinado momento, não permitindo analisar a evolução das mesmas ao longo do tempo.

Estas limitações abrem caminho a futuras investigações. Recomenda-se a utilização de metodologias mistas, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, de modo a reforçar a robustez dos resultados. Será igualmente pertinente ampliar a amostra a um número mais expressivo de colaboradores e a diferentes setores de atividade, bem como

realizar estudos longitudinais que permitam compreender como as percepções sobre a liderança em equipas multigeracionais evoluem em função de transformações sociais e tecnológicas. Finalmente, investigações comparativas entre diferentes contextos culturais poderão revelar de que forma os fatores culturais moldam as percepções e práticas de liderança multigeracional.

Em síntese, este estudo demonstrou que a liderança constitui um fator determinante para o sucesso das equipas multigeracionais. Ao adotar uma postura inclusiva, empática e emocionalmente inteligente, os líderes conseguem transformar a diversidade etária numa mais-valia organizacional, potenciando a inovação, a criatividade e o desempenho coletivo. Assim, a diversidade, quando bem gerida, deixa de ser uma fonte de conflito para se tornar num recurso estratégico. Liderar equipas multigeracionais implica, acima de tudo, liderar pessoas, reconhecendo o valor único de cada indivíduo e promovendo uma dinâmica de trabalho mais humana, inclusiva e sustentável.

Referências Bibliográficas

- Alves, G. C., Costa, S. T. S., Chaves, P. V. A., Silva, M. R. L., Carvalho, L. L., & Alves, M. R. F. (2021). Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho. *GETEC*, 10(31), 21-37.
- Andrade-Vieira, R., & Puente-Palacios, K. E. (2023). O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 39. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e39509.pt>
- Araújo, R. L. de, Ribas, H. Y. R., & Freitas, R. S. I. de. (2019). Conflito organizacional multigeracional. Anais do I e do II Seminário de Produção Científica do Curso de Psicologia da UniEvangélica. <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/1155>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Awais, A. (2015). Research methods in perspective of HR managers. *Educational Research International*, 4(3), 30-36.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bradley, J. H. & Hebert F. J. (1997). The effect of personality type on team performance, *Journal of Management Development*, 16(5), 337-353. <https://doi.org/10.1108/02621719710174525>
- Brandão, L. A. P. (2016). *Desenvolvimento de lideranças: Um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços (Monografia de especialização, Curso de Psicologia, Ênfase em Psicologia Organizacional)*. Porto Alegre, Brasil.
- Bredin, K. & Söderlund J. (2010). Fit for purpose? Designing HR organisations and HR departments in project-based organisations, *International Journal Human Resources Development and Management*, 10(4), 327-361
- Carioni, R., & Dutra, A. (2024). Diversidade geracional no ambiente organizacional: Construção de Conhecimento com Base na Literatura Internacional. *Revista Gestão & Conexões*, 13(1), 52–71. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.40922.52-71>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety (Psychology Faculty Publications, 30. <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/30>
- De Meulenaere, K., Boone, C., & Buyl, T. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 193–212. <https://doi.org/10.1002/job.2036>

- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.
DOI 10.1108/17506160910960513
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Revista Sociedade e Estado*, 25(2), 185–204.
<https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200003>
- Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P. Cavazotte, F. & Abelha, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 66-91.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>
- Flach, R. O., Pinheiro, S. M. F., Klunk, A., Dill, O. M., & Flach, D. (2022). Mercado de Trabalho Multigeracional: Um estudo sobre as Especificidades e Percepções das Gerações. *Revista Conexão*, 10, 67-73. ISSN 2357-9196.
- Forquin, J. (2003). Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações. SESC São Paulo.
<https://pdfcoffee.com/forquin-relacoes-entre-geracoes-e-processos-educativos-transmissoes-e-transformacoes-pdf-free.html>
- Fortin, M.F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Lusodidacta.
- Fossatti, E. C., Pauli, J., & Tomasi, M. (2020). Geração Y: Motivação e sofisticação e vivências no trabalho. *Revista Pretexto*, 21(2)
<https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i2.5348>
- França, B., & Oscar, L. H. C. (2024). Desenvolvimento de liderança de gestão de projetos: Uma breve revisão bibliográfica. *Revista Boletim do Gerenciamento*, 41, 69–78.
- Furtado, L., Carvalho, J. C., & Sobral, F. (2024). Liderança inclusiva: promovendo o avanço do campo. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 64(5), 1-16.
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020240507x>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). O inquérito: *Teoria e prática*. Celta Editora.
- Gibbs, J. L., Sivunen A. & Boyraz M. (2016) Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes, *Human Resource Management Review*, 27(4), 590-603.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>
- Goleman, D. (2021). Como ser um líder: A importância da inteligência emocional. Temas e Debates.
- Gomes, R. L. R., Filho, I. O. H., Cruz, M. P. M., & Costa, E. F. (2022). Quatro gerações em 2020: Características e mercado de trabalho. *Contribuciones a la Economía*, 20(4), 29-40.
<https://doi.org/10.51896/contrieconomia/BWAD2974>
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso. Editora Principia.
- Hernaus, T., & Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615–641.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>

- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). A construção de um questionário (Working Paper n.º 1998/11). DINÂMIA - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling approach. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0181>
- Junqueira, M. H. D. (2020). Os impactos das diferentes gerações na gestão de talentos. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 199(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-199-8935>
- Kinger, N., & Kumar, S. (2023). Generational differences in work values in the workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204-221. <https://doi.org/10.2478/fofi-2023-0027>
- Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior? *Human Systems Management*, 40(1), 93–102. <https://doi.org/10.3233/HSM-200972>
- Martins, T. H., & Flink, R. (2013). Competências para gerenciar diferentes gerações. *X Congresso Virtual de Administração*. Convibra. https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2013_34_7412.pdf
- Meeuwissen, S. N. E., Gijsselaers, W. H., van Oorschot, T. D., Wolfhagen, I. H. A. P., & Oude Egbrink, M. G. A. (2021). Enhancing team learning through leader inclusiveness: A one-year ethnographic case study of an interdisciplinary teacher team. *Teaching and Learning in Medicine*. <https://doi.org/10.1080/10401334.2021.1887738>
- 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. DOI: 10.24222/2525-3395.2016v1n1p030 <http://revistastrictosensu.com.br/ojs/index.php/rss/article/view/6/26>
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. SAGE Publications.
- Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. DOI:10.1002/job.413
- Oliveira, E. A., Pimenta, M, L., Hilletoft, P. & Eriksson D., (2016). Integration through cross-functional teams in a service company, *European Business Review*, 28(4), 1-9 <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-01-2016-0014>
- Pessoa, A. C., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(4), 622-629.

- Poleza, M., Pereira, R., & Cunha, C. (2021). O papel da liderança na inovação em organizações de serviços. *XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L., & Marquet, J. (1998). Manual de investigação em ciências sociais (2.^a ed.). Gradiva.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A., (2023). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. (3 ed.) Edições Sílabo.
- Roque, H. C. & Ramos, M. (2023). Empowering Diversity: The Role of Leadership in Inclusion in the Organizational Context. In L. C. Carvalho, C. Silveira, L. Reis & N. Russo (Ed.), *Internet of behaviors implementation in organizational contexts*. (pp.175-191). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9039-6.ch009>
- Saltoatto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. do S. M. & Oliveira, M. C. (2019). Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027-1047. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.3600>
- Saxena, A., Meschino, D., Hazelton, L., Chan, M., Benrimoh, D., Matlow, A., et al. (2019). Power and physician leadership. *BMJ Leader*, 3, 92–98. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000139>
- Scheepers, C. B., & Storm, C. P. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352–378. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2017-0207>
- Scott-Young, C. M., Georgy M. & Grisinger A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda, *International Journal of Project Management*, 37(4), 565-581. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.002>
- Silva, J. T., Santos, L. M. S., & Marques, I. C. (2022). Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. In R. A. Oliveira (Ed.), *Administração: Princípios de administração e suas tendências*, 4, 23-40. <https://doi.org/10.37885/220308201>
- Silva, T. F. da C., Almeida, D. B. A., Oliva, E. de C. & Kubo, E. K. M. (2021). Além das equipas intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageismo. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 642-662. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.327.101822>
- Stareček, A., Babel'ová, Z. G., Makyšová, H., & Cagáňová, D. (2021). Sustainable human resource management and generations of employees in industrial enterprises. *Acta Logistica*, 8(1), 45-53. DOI:10.22306/al.v8i1.201
- Vilela, J. R. P. X., & Carvalho Neto, A. (2017). Seria a liderança uma ideologia? Uma investigação inspirada por T. W. Adorno. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(1), 15–39. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p15-39>

Vraňaková, N., Babel'ová, Z. G., & Chlpeková, A. (2021). Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars. *Sustainability*, 13, 8496.
<https://doi.org/10.3390/su13158496>

Apêndices

Apêndice 1 - Tabelas A, B e C

Tabela A - Características e Expetativas das Gerações no Mercado de Trabalho

Geração	Caraterísticas	Expetativas no Mercado de Trabalho
<i>Baby Boomers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Leais às organizações; - Procuram carreiras estáveis e duradouras; - Valorizam a ética e a experiência profissional; - Preferem métodos de trabalho tradicionais; - Resistem a mudanças rápidas e à utilização da tecnologia; - São conservadores, resilientes e disciplinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pretendem ter um “emprego para a vida”, procurando segurança no emprego; - Ambicionam crescer profissionalmente; - Respeitam a hierarquia; - Procuram boas condições de reforma, assim como benefícios que proporcionem qualidade de vida e segurança financeira; - Valorizam o trabalho de equipa, as interações pessoais e ambientes formais.
Geração X	<ul style="list-style-type: none"> - Independentes, pragmáticos e diretos; - Focados nos resultados; - Adaptam-se às mudanças e ao uso de tecnologias; - Valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; - Privilegiam a inovação e a colaboração; - São criativos e eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preferem ambientes informais; - Procuram crescimento e desenvolvimento tanto pessoal, quanto profissional; - São céticos quanto à hierarquia; - Valorizam os líderes pelas suas ações, e não pelo cargo que detêm.
Geração Y (Millennials)	<ul style="list-style-type: none"> - Proativos, autoconfiantes, ambiciosos e inovadores; - Priorizam interesses pessoais, a família e o bem-estar; - Adaptam-se rapidamente à tecnologia e estão conectados digitalmente; - Privilegiam a comunicação por meio das tecnologias; - Alta rotatividade nas empresas; - São independentes, multitarefas, colaborativos e empreendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizam várias tarefas em simultâneo; - Apreciam o trabalho em equipa; - Rejeitam estruturas rígidas e atividades repetitivas; - Procuram crescimento rápido e uma aprendizagem contínua; - Valorizam <i>feedback</i> constante e recompensas pelos resultados que apresentam; - Preferem ambientes colaborativos, onde se privilegie a inovação, a diversidade e a inclusão; - Pretendem que o seu trabalho tenha propósito e impacto social.
Geração Z (Centennials)	<ul style="list-style-type: none"> - Nativos digitais; - Comunicam através das redes sociais; - Adaptam-se facilmente e são multitarefas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Procuram um ambiente que valorize a liberdade e a flexibilidade no trabalho, assim como a identidade, diversidade e inclusão; - Esperam resultados rápidos;

	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstram maior fragilidade emocional; - Valorizam a diversidade e a inclusão; - Focados em soluções; - Preocupados com as questões sociais e ambientais; - Preferem uma comunicação direta e igualitária, independente das hierarquias; - Priorizam a autoaprendizagem; - São impacientes, precipitados e reservados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trocam de emprego com frequência; - Rejeitam estruturas rígidas e hierárquicas; - Preferem relações informais, e interações diretas e pessoais no ambiente profissional; - Pretendem integrar empresas dinâmicas e modernas, com inovações tecnológicas e práticas empresariais responsáveis e sustentáveis.
--	---	---

Fonte: Elaboração própria

Tabela B - Conceito de liderança na perspectiva de diferentes autores

Autores	Conceito de liderança
Antonakis & Day (2017, como citado em Figueiredo et al., 2022)	É um processo influenciado pelo contexto organizacional que envolve a interação entre líderes e liderados, seja de forma individual, em grupo ou dentro de uma organização, com o objetivo de alcançar metas específicas.
Bendassolli et al. (2014, como citado em Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023)	Processo grupal e interativo, construído num contexto social específico, no qual o líder influencia e inspira os liderados, sendo considerado um exemplo que deve ser seguido, promovendo mudanças e permitindo alcançar resultados
Brandão (2016)	Não se resume ao cargo ocupado por um líder numa organização, sendo compreendida como um processo complexo, influenciado por diversos fatores, nomeadamente pela interação entre o líder e os liderados, assim como pela percepção que os liderados têm do líder.
Roque & Ramos (2023)	Capacidade de inspirar e orientar indivíduos ou grupos para alcançar objetivos comuns.
Zanelli et al. (2014, como citado em Silva et al., 2022)	Não se limita à capacidade de influenciar liderados, envolvendo também um processo de influência mútua entre líderes e liderados.

Fonte: Elaboração própria

Tabela C - Estilos de liderança e o seu impacto no clima organizacional

Líder	Caraterização	Impacto no clima organizacional e quando é utilizado
Afiliativo	A prioridade é criar harmonia e melhorar as relações interpessoais, valorizando os colaboradores (com recompensas e reconhecimento) e as suas emoções.	Positivo, e útil em situações de conflito, para fortalecer relacionamentos e dar suporte emocional (perante elevados níveis de stress, conflitos internos, etc.)
Autoritário (Visionário)	É visionário, inspira e motiva os colaboradores através de uma visão clara e objetiva do futuro.	Muito positivo e é o estilo mais eficaz, utilizando uma abordagem completamente nova, que promove mudanças e inovação.
Coaching	Estimula o desenvolvimento dos colaboradores, através do autoconhecimento e contribui para o seu crescimento profissional.	Extremamente positivo, é útil para preparar talentos ou desenvolver habilidades específicas dos colaboradores.
Coercivo (Dominante)	Exige obediência imediata, com decisões centralizadas e imposição de regras, baseando-se no controlo.	Muito negativo, é o estilo menos eficaz, funcionando apenas em situações extremas (emergências, mudança de gestão ou o cumprimento de prazos curtos).
Democrático	Privilegia o envolvimento e a participação de todos os colaboradores na tomada de decisões.	Positivo, funciona bem em ambientes onde a criatividade e o trabalho de equipa são fundamentais.
Inclusivo	Valoriza a diversidade, promove o sentimento de pertença e incentiva a participação ativa de todos, integrando diferentes perspetivas na gestão.	Muito positivo; melhora o clima organizacional ao promover equidade, respeito e segurança psicológica, sendo essencial em equipas diversas.
Pacesetting	O líder serve como modelo, estabelecendo padrões de desempenho extremamente elevados e focando-se na qualidade e agilidade dos colaboradores.	Muito negativo, uma vez que destrói o clima organizacional e é frequente em situações que exijam uma resposta rápida, alta performance e excelência.
Transformacional	Motiva e inspira os colaboradores a superarem-se, através de uma visão partilhada, consideração individualizada e estímulo à inovação.	Muito positivo; eficaz em contextos de mudança, desenvolvimento organizacional e aumento do compromisso e da satisfação da equipa.
Transaccional	Baseia-se num sistema de recompensas e sanções, com foco em objetivos claros, cumprimento de tarefas e desempenho mensurável.	Neutro a positivo; adequado em contextos estruturados, com metas específicas e necessidade de controlo, mas menos eficaz na promoção de inovação.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 2 – Guião da Entrevista

Guião de Entrevista Semi-Estruturada

Título da Pesquisa: O Papel da Liderança em Equipas Multigeracionais: A Perspetiva de Colaboradores de Diferentes Gerações

Objetivo: Compreender a perceção dos colaboradores de diferentes gerações sobre a liderança exercida em equipas multigeracionais.

Introdução da Entrevista:

Bom dia/boa tarde! Antes de mais, quero agradecer-lhe por aceitar participar nesta entrevista. O meu nome é Juliana Freitas e sou estudante do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Setúbal. Esta entrevista surge no âmbito da minha dissertação de mestrado sobre o papel da liderança em equipas multigeracionais.

O objetivo desta entrevista é compreender a sua perceção sobre a liderança exercida no contexto das equipas com colaboradores de diferentes gerações. As suas respostas serão extremamente valiosas para o estudo e serão tratadas de forma confidencial.

Gostaria de informá-lo/a que esta entrevista será conduzida de forma semi-estruturada, o que significa que existem algumas perguntas predefinidas, mas teremos flexibilidade para explorar melhor alguns pontos conforme necessário.

Se estiver de acordo, gostaria de pedir a sua permissão para gravar esta entrevista, apenas para garantir que nenhum detalhe importante se perde na análise posterior. Adicionalmente, informo que a gravação será utilizada exclusivamente para fins de investigação. Está de acordo?

Muito obrigado/a! Podemos então começar?

Parte 1: Caracterização Sociodemográfica

1. Para começar, pode dizer-me o seu estado civil, sexo e naturalidade?
2. Qual a sua idade?
3. Quais são as suas habilitações literárias?
4. Onde reside (cidade)?

Parte 2: Caracterização Socioprofissional

5. Qual é a sua função e o cargo que desempenha na empresa onde trabalha atualmente?
6. Em que regime trabalha (presencial, híbrido, online)?
7. A que setor de atividade pertence a empresa onde trabalha (indústria, serviços e comércio, inovação e conhecimento)? Além disso, a empresa é de natureza pública ou privada?
8. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? Sempre teve a mesma função?
9. Quantos anos de experiência profissional tem?
10. Qual é o seu vínculo laboral (efetivo, contrato a termo, *freelancer*, etc.)?

Parte 3: Valores geracionais

11. Quais as principais características e valores da sua geração no contexto profissional (ética de trabalho, inovação, estabilidade, flexibilidade, criatividade)?
12. A diversidade geracional tem impactado a sua experiência de trabalho de forma positiva ou negativa? Pode explicar porquê (benefícios/ desafios)?
13. Que desafios encontra ao trabalhar numa equipa com colegas de diferentes gerações (dificuldades a nível de comunicação, estilos de trabalho, expectativas e adaptações entre as diferentes gerações)?

Parte 5: Relações interpessoais

14. Como descreveria o relacionamento entre os membros da sua equipa? (colaborativo, distante, competitivo, harmonioso)
15. Quais são os principais desafios que enfrenta na comunicação e interação com colegas de diferentes gerações?
16. Considera que há uma boa colaboração entre as diferentes gerações na sua equipa? Pode dar um exemplo?
17. Como lida com eventuais conflitos geracionais no local de trabalho?
18. O seu líder promove ações para fortalecer as relações interpessoais na equipa? Se sim, quais?

Parte 4: Liderança

19. Como avalia a sua relação com o seu líder (grau de proximidade, apoio e influência)?
20. Quais são as qualidades que, na sua opinião, são essenciais num bom líder?
21. Que tipo de apoio ou orientação recebe do seu líder no seu dia a dia (apoio contínuo, *feedback* constante, autonomia, confiança no trabalho de equipa, incentivo ao crescimento profissional, falta de comunicação)?

22. Considera que o seu líder promove um ambiente inclusivo para todas as gerações?
Se sim, porquê (quais são as práticas/ comportamentos que adota, de modo a promover um ambiente inclusivo)?

23. O seu líder incentiva a colaboração de diferentes gerações na equipa? De que forma?

Parte 6: Considerações Finais

24. Que aspetos da liderança considera relevantes para uma gestão eficaz de equipas multigeracionais?

25. Existe algo mais que gostaria de acrescentar sobre este tema?

Encerramento da Entrevista:

Muito obrigado/a pela sua participação e pelo tempo que dedicou a esta entrevista. As suas respostas serão analisadas com confidencialidade.

Caso tenha interesse, poderei partilhar consigo os resultados deste estudo, assim que for possível. Gostaria ainda de saber se durante a fase posterior, de análise de entrevistas, caso surja alguma dúvida, poderei entrar em contacto, e de que forma?

Agradeço mais uma vez a sua colaboração e desejo-lhe um excelente dia!

Apêndice 3 – Análise categorial

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Gerações	Valores geracionais	E1: "Ética de trabalho: Rigor e Compromisso, Timings de execução, Sentido de serviço público."	Baby Boomers
		E2: "Flexibilidade e ética de trabalho. Cumprir os objetivos, mas também ter um pouco de autonomia."	
		E3: "Falando da minha experiência profissional, assinalar os valores da ética, colaboração, interdisciplinaridade, criatividade, inovação e de cidadania."	
		E4: "Escuta ativa dos outros; partilha de conhecimento; cumprimento de regras e dos horários; adaptação às mudanças e à tecnologia."	Geração X
		E5: "Valorizo a minha autonomia e o meu espaço. Quando comecei a trabalhar como professor aquilo que eu procurava era estabilidade financeira e uma empresa onde pudesse crescer profissionalmente."	
		E6: "Ética de Trabalho, dedicação e Lealdade, valorizo o compromisso com a empresa e tendo a ter uma forte ética de trabalho [...] Na inovação, embora não tenha crescido com a tecnologia moderna, tenho vindo a adaptar-me às mudanças tecnológicas ao longo da minha carreira profissional. Utilizo a minha vasta experiência acumulada para contribuir com ideias inovadoras e práticas eficientes. Valorizo a estabilidade e a segurança no emprego, muitas vezes procuro carreira a longo prazo na mesma empresa. Sou conservador e a valorizo o planeamento e a previsibilidade."	
		E7: "A minha geração sempre procurou acima de tudo a lealdade, ser leal com a empresa, exigir lealdade com os colegas, também exigir lealdade do superior, os valores da honestidade e da paixão, e acima de tudo de um forte profissionalismo e do pensar cliente diária e constantemente. Também procuramos estabilidade financeira obviamente, por inerência. A minha geração sempre procurou muito a estabilidade laboral, sempre foi mais amor à camisola, ou seja, procurar ter uma carreira sempre dentro da mesma instituição e não estar sempre, constantemente, a sair, e a procurar sempre outras alternativas. Procuraram sempre a evolução da sua carreira inside, dentro da empresa, através do seu percurso profissional, da formação, ir evoluindo a nível da sua carreira dentro da empresa."	

		<p>E8: "Acho que tentamos procurar sempre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Aquilo que é mais importante é a organização da empresa, a forma como as pessoas trabalham. Acho que a minha geração é focada no trabalho, leva o trabalho a sério, mas também gostamos de ter o nosso tempo livre."</p> <p>E9: "Nós somos extremamente flexíveis e criativos a resolver problemas, e acho que somos muito adaptáveis à situação [...] Somos dinâmicos, somos responsáveis [...] Somos colaborativos com os nossos colegas, gostamos de trabalho de equipa. Apesar do salário ser importante, e é, para todos, nós não valorizamos só o salário, valorizamos muito mais o tempo livre, o poder sair do local de trabalho e termos uma vida pessoal [...]"</p> <p>E10: "Ética de trabalho, estabilidade e flexibilidade. [...] ser responsável, assíduo, ter respeito pelos demais, estar aberto a ouvir críticas construtivas [...] Estabilidade, é no sentido de saber equilibrar a vida pessoal e profissional. O trabalho é importante, no entanto, a vida pessoal é de extrema importância, porque um indivíduo em situação de stress e infeliz não consegue se concentrar no local de emprego. Para além do mais, o ordenado (que pague bem), nem sempre é possível [...] A flexibilidade é relativamente à flexibilidade horária [...]"</p> <p>E11: "Nós passámos por mudanças de sistemas informáticos e por implementação por exemplo de softwares de formação, e a minha geração é fácil de aprender [...]"</p>	<p>Geração Y</p>
		<p>E12: "Sinto que a minha geração prefere experimentar coisas novas [...] valoriza uma empresa mais tecnológica e inovadora. A nível de expectativas salariais, acho que a minha geração tende a lutar por aquilo que merece, e que estudou para alcançar. A minha geração sem dúvida é okay com mudança, acredito que aceitamos mais facilmente"</p> <p>E13: " [...] a minha geração valoriza a estabilidade, especialmente, a nível da saúde mental. Valorizamos uma boa ética de trabalho e acredito que intencionamos que o nosso trabalho tenha propósito e impacto positivo na sociedade, mas não seguimos o lema de "viver para trabalhar" [...] acho que somos mais conscientes dos nossos limites e damos mais importância à nossa qualidade de vida e bem-estar."</p>	<p>Geração Z</p>

		E14: "A minha geração é a mais nova, deduzo eu, as características é terem flexibilidade, principalmente na parte das trocas e de fazer turnos [...] são muito mais flexíveis, muito mais compreensíveis [...] são mais justas [...] A nível da ética acho que é uma das características que as mais velhas cumprem mais a ética, nós nem tanto, às vezes facilitamos até, coisa que não deveria ser, por isso, elas são mais rígidas."	
--	--	---	--

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Equipas multigeracionais	Diversidade geracional	E1: "Impactante de forma positiva, sem dúvida. Para mim uma interação com base na diversidade, tem sido uma constante, pela natureza da minha formação e exercício profissional. [...] a continuação desta prática é também sentida como sinónimo de troca e de enriquecimento. A diversidade geracional, tal como outros tipos de diversidade constitui, assumidamente, uma marca de respeito mútuo e uma mais-valia de criação e de inserção humana e artística."	Baby Boomers
		E2: "Sim de forma positiva. Existe uma amplitude de diversidade de visões e possíveis soluções-respostas, perante situações e desafios concretos."	
		E4: "O impacto da diversidade geracional na minha experiência de trabalho é sempre positivo, as experiências geracionais são sempre aprendizagens."	Geração X
		E5: "Negativa, não há respeito pelos mais velhos, os mais novos não ouvem os mais velhos e não há respeito."	
		E6: "A diversidade geracional tem impactado a minha experiência de trabalho de forma positiva e negativa. Positivamente, traz uma variedade de perspetivas, orientação e desenvolvimento, inovação e adaptabilidade. Negativamente, pode causar diferenças de comunicação, resistência a mudanças, expectativas de trabalho variadas e desafios na gestão de conflitos. Mas se bem gerida, a diversidade geracional pode ser uma grande vantagem, promovendo um ambiente de trabalho dinâmico e inclusivo."	

		<p>E8: "O impacto da diversidade geracional na minha experiência de trabalho é positivo, é algo que me acrescenta valor, porque as pessoas com mais idade têm mais experiência. Tens sempre alguma coisa a aprender de novo com as pessoas mais velhas, e com os mais novos também."</p>	<p>Geração Y</p>
<p>E9: "Totalmente negativa, é um desafio trabalhar com pessoas mais velhas, porque querem o trabalho formatado à maneira delas [...] e estas pessoas não são capazes de evoluir. Mantêm o seu ritmo de trabalho, [...] para elas tens de entrar mais cedo e sair mais tarde, porque isto é que é um bom funcionário."</p>			
<p>E10: "Diria positiva, uma vez que ajuda a complementar o nosso conhecimento num determinado tema."</p>			
		<p>E12: "Na verdade, mesmo apesar das diferentes gerações, trabalhamos bem juntos. Sendo um trabalho maioritariamente presencial, sinto que nos conectamos mais facilmente uns com os outros."</p>	<p>Geração Z</p>
<p>E13: "Apenas que trabalhar com diferentes gerações pode ser uma forma de crescimento, e que com respeito e boa comunicação, é sempre possível criar um bom ambiente de trabalho."</p>			
<p>E13: "Acho que tem impactado a minha experiência, maioritariamente, de forma positiva, mas também consegue ser desafiante. [...] A minha chefe, por exemplo, tem mais 20 anos que eu, trabalhamos lado a lado diariamente, e apesar da diferença de idade, ela tem uma mentalidade bastante aberta, o que ajuda bastante a nossa relação. Por outro lado, com outra colega de uma geração mais antiga, a comunicação consegue ser difícil, o que as vezes dificulta o trabalho, e sou obrigada a adaptar e a ajustar a forma como comunico."</p>			

		<p>E14: "Tem um lado positivo e um lado negativo, o lado positivo tem benefícios, ou seja, elas sabem muito mais que nós, têm muito mais experiência, acaba por me deixar mais segura no trabalho, se eu tiver alguma dúvida posso lhes perguntar e sei que elas conseguem resolver, aprendo muito com elas. E também tem desafios, ou seja, a parte negativa, é que trabalhar com elas às vezes é cansativo, porque não confiam no nosso trabalho [...]"</p> <p>E15: "Na empresa em que eu estou agora não acho que impacte negativamente, acho que até ajuda positivamente, porque são pessoas com mais experiência, e há sempre alguma coisa a aprender com elas."</p>	
--	--	---	--

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Equipas multigeracionais	Desafios intergeracionais	<p>E1: "O processo nem sempre é linear, vagueando entre subtis preconceitos, muitas vezes dissimulados. Assistem-lhe alguma dificuldade em comunicar com desenvoltura – não conseguindo tratar os outros mais velhos por "tu", a atribuição de um certo estatuto de falsa "aceitação" ou de excessiva "complacência", colando mesmo os pequenos insucessos ao fator da idade, em última instância, uma visão de "atrapalho" ou "atraso" no processo quando divergem ritmos ou características mais morosas de construção. Às gerações recém iniciadas nos processos de trabalho da ATEF, emergem questões de ordem ética e profissional que atentam às boas práticas, como – a falta de rigor, ultrapassar regras e códigos de conduta, manter o silêncio, falta de pontualidade e assiduidade, concentração e interajuda, desdém, riso fácil, rotulagem de incapacidade, entre outros "</p> <p>E2: "Linguagens e visões diferentes. Os fabricantes e os trabalhadores das fábricas tinham sempre uma divisão diferente, o objetivo era sempre responder aquilo que o cliente final pretendia, mas por vezes isso não era tão linear. [...] A dificuldade está</p>	Baby Boomers

		em coordenar os interesses dos clientes e das fábricas. "	
		E6: "Trabalhar numa equipa com colegas de diferentes gerações apresenta vários desafios. A nível de comunicação, cada geração pode ter estilos diferentes, o que pode levar a mal-entendidos. Os estilos de trabalho também variam, com alguns colegas preferindo métodos mais tradicionais e outros mais modernos. As expectativas em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, benefícios e formas de trabalho podem ser diferentes, o que pode criar tensões."	Geração X
		E6: "Além disso, a adaptação a novas tecnologias pode ser um obstáculo para os mais experientes, enquanto os mais jovens podem ter dificuldade em entender práticas mais tradicionais."	
		E8: "As pessoas mais velhas no meu trabalho não são tão abertas à mudança [...] Enquanto os mais novos, que são pessoas da minha geração, acham todos que existe sempre uma forma de melhorar o espaço onde tu trabalhas e nós vamos melhorando aos poucos, só que há sempre pontos de trabalho, hierarquia dentro de uma cozinha que tu tens de seguir, pessoas que tu tens de seguir."	Geração Y
		E9: "A comunicação e a interação fluem mais com pessoas mais novas do que pessoas mais velhas, porque enquanto tu queres explicar uma coisa à tua geração ou a uma geração mais nova, e há aqui um esforço para tentarem perceber, a geração acima da minha, nem sequer quer ouvir o que tu tens a dizer."	
		E10: "Não diria que encontro necessariamente grandes desafios para além daqueles que encontramos em qualquer situação social. Diferentes pessoas têm diferentes maneiras de realizar tarefas, é tudo uma questão de comunicação."	
		E11: "Eu acho que a maneira de comunicar, tu facilmente consegues comunicar com ambas as gerações. Acho que o que depois acaba por	

		fazer maior diferença é a interpretação depois de cada geração da mesma informação."	
		E13: "Um dos principais desafios é a diferença na forma de comunicar. As vezes sinto alguma dificuldade em argumentar com gerações mais antigas, porque tendem a ter uma comunicação mais direta ou rígida. As colegas que têm idade próxima ou que pelo menos são mais abertas a ouvir opiniões diferentes, a interação flui melhor."	Geração Z
		E13: "Há mais resistência à mudança."	
		E14: "Elas não confiam no nosso trabalho [...] têm sempre razão."	
		E14: "É mais na compreensão do nosso do ponto de vista, entre diferentes gerações, ou seja, às vezes nós temos um ponto de vista e elas têm outro. Acho que elas pararam um bocadinho no tempo, ou seja, saúde é uma área que evolui constantemente [...] Elas continuam sempre a praticar o que aprenderam, ou seja, elas é que estão certas [...]"	

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Equipas multigeracionais	Preconceitos intergeracionais	E9: "A geração acima da minha vê-nos como limitados e como pessoas que sabem tudo, ou que acham que sabem tudo. Só que na verdade nós temos sugestões que podem melhorar muito uma tarefa de dia a dia, então nós gostamos de partilhar essas soluções, só que não são muito bem recebidas pela geração a seguir."	Geração Y
		E11: "A minha opinião era desconsiderada por parte das colegas, as pessoas basicamente quando não queriam aprender e depois independentemente de quem tentasse ajudar, acabava por ser um bocadinho desconsiderado [...] na loja de brinquedos havia um bocadinho essa descredibilização ou desconsideração da opinião dos mais novos por parte dos mais velhos."	

		E15: "Como nós somos mais novas, sinto que certas pessoas mais velhas já vêm assim um bocado de frente connosco. [...] Por mais que o ambiente fosse inclusivo havia sempre preconceito implícito, já é um bocadinho mentalidade, eu acho."	Geração Z
--	--	---	-----------

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Equipas multigeracionais	Gestão de conflitos	E2: "Com diálogo, de forma que o objetivo final fosse cumprido uma vez que tinha assumido um compromisso com o cliente."	Baby Boomers
		E3: "Utilizo o meu bom senso, princípios de ética e valores democráticos."	
		E4: "Diálogo e escuta, depende da disponibilidade que as pessoas demonstram para escutar e resolver a situação. Também depende do problema e da gravidade da situação, se for necessário reportar a um superior hierárquico, faço-o."	Geração X
		E5: "Quando há um conflito, fala-se com terceiros, que vão interceder para falar com um e com outro, com uma parte e com a outra."	
		E6: "Para lidar com eventuais conflitos geracionais no local de trabalho, adoto uma abordagem de escuta ativa e compreensão."	
		E7: "Eu procurei sempre, quando havia situações conflituais, eu procurei sempre primeiro chamar a pessoa à parte. Conversava com a pessoa em questão, e depois das coisas estarem devidamente esclarecidas, eu chamava a outra parte, dentro do meu gabinete, nunca em ambiente de equipa na totalidade, trocava impressões e juntava os dois a conversar e eu também. Só depois é que então havia uma reunião global, com todas, e se essa situação fosse do conhecimento geral de todos, porque se o era, aquilo que eu depois falaria, falaria de uma forma global e conciliadora."	
		E12: "Tento comunicar e entender o que se passou."	
		E14: "Evito conflito, digo que sim, mesmo não concordando."	

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Equipas multigeracionais	Comunicação	E3: "Pessoalmente nunca encontrei dificuldades de diálogo e partilha de saberes entre gerações."	Baby Boomers
		E5: "A comunicação tem de ser sempre feita por email, caso contrário não é válido, por isso acaba por não haver uma grande dificuldade."	Geração X
		E10: "[...] não enfrento quaisquer problemas na comunicação ou interação com os meus colegas."	Geração Y
		E14: "Nós somos obrigadas a adaptar o nosso estilo de trabalho ao estilo das mais velhas [...] Têm alguma dificuldade de comunicação, porque elas pensam que estão sempre certas [...] Têm estilos de trabalhos diferentes, e nós temos de nos adaptar sempre ao trabalho delas, e elas nunca se adaptam ao nosso tipo de trabalho [...]"Nós temos sempre de nos adaptar ao trabalho delas."	Geração Z
		E 15: Acho que a comunicação é aquilo que falta mais em termos de líderes e de pessoas mais velhas. Eu acho que nós jovens já somos muitos mais comunicativos e já expressamos mais aquilo que nós sentimos ou as nossas ideias.	

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Equipas multigeracionais	Colaboração	E1: "Colaborativo. Certamente decorrente do modelo de práticas em exercício e da inerência da missão e visão desta entidade."	Baby Boomers
		E3: "O relacionamento entre os membros da minha equipa de trabalho / grupo disciplinar é colaborativo, aberto ao diálogo e democrático."	
		E5: "É um ambiente completamente distante, ninguém fala com ninguém, cada um faz o seu trabalho, e ninguém fala do que está a fazer. [...] Não há nenhum tipo de colaboração, é cada um por si."	Geração X
		E6: "Descrevo o relacionamento entre os membros da minha equipa como colaborativo e harmonioso. Todos trabalham juntos de forma	

		eficaz, respeitando e valorizando as contribuições uns dos outros."	
		E7: "Havia uma boa colaboração e um espírito de equipa, [...] éramos uma equipa muito unida, quase uma "família"."	
		E8: "É um pouco competitivo por vezes, mas eu sinto que estamos num espaço, neste momento, em que as pessoas têm um sentido de bastante união, harmonia e colaboração."	Geração Y
		E9: "Complicado, complexo, é muito complexo. Para além de competitivo, entre a minha geração e a geração a seguir, é muito complexo porque nós vemos o trabalho de forma diferente."	
		E10: "Colaborativo [...] quando pessoal da equipa, mais novo, falha numa determinada tarefa, o pessoal mais antigo recorre a seminários para ensinar aqueles que têm uma maior dificuldade na realização de determinada tarefa."	
		E10: "Os diversos sectores funcionam em harmonia, independentemente das diferenças geracionais."	
		E11: "Por isso na loja de brinquedos acabava por ser bastante colaborativo nesse sentido de permitir desenvolver as relações fora do local de trabalho e acabavas por também conseguir perceber, porque houve um período em que isso acontecia com muita frequência, e a equipa era extremamente coesa."	
		E12: "Sim, trabalhamos bem em equipa. Caso haja alguma dúvida em diferentes departamentos, há comunicação, trabalhamos em equipa para solucionarmos juntos ou apoiar os nossos colegas a solucionar."	Geração Z
		E15: "O ambiente era mais distante e competitivo no meu trabalho anterior [...] agora é mais colaborativo."	

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Liderança	Relação com o líder	E1: "A minha relação com o líder, é uma relação de identidade e de cumplicidade cultural, [...] A proximidade e o diálogo estão sempre presentes, num clima de apoio e de influência mútua que garantem e facilitam a comunicação e o exercício daquilo que queremos identificar como "boas práticas"."	Baby Boomers
		E2: "Quando existia era de apoio / influência (positivo)."	
		E3: "Uma relação colaborativa, ou seja, de proximidade e diálogo."	
		E4: "Cordial e de contacto no extremamente necessário"	Geração X
		E5: "É um líder ausente e distante, não há apoio nenhum, nem influência nenhuma."	
		E6: "Avalio a minha relação com a minha coordenadora como bastante positiva. Temos um grau de proximidade que facilita a comunicação aberta e honesta. Recebo apoio constante, tanto em termos de orientação como de recursos necessários para realizar o meu trabalho. A influência da minha coordenadora é significativa, inspirando-me a melhorar e a alcançar os objetivos. Existe uma relação de confiança e respeito mútuo o que contribui para um ambiente de trabalho motivador e produtivo."	
		E7: "Era uma relação amor-ódio, em que ele se dizia que era meu amigo, e que à frente dos meus colegas, quando eu estava em reuniões nacionais, ele era lambe-botas, batia-me nas costas, dizia que eu era uma pessoa espetacular, mas depois na interação direta a coisa não corria bem."	
		E8: "Há um grau de proximidade, só que ele é uma pessoa de ideias fixas, e ele tem um método que se ele é o líder, nós, os funcionários dele, temos de seguir tudo o que ele diz à risca. É um líder autoritário, não liga tanto à opinião das pessoas, senão a dele, ou o que ele vê na internet que lhe proporcione um sentido de segurança, de poder fazer uma mudança."	Geração Y
		E9: "Mas tudo o que ela pode fazer para nos juntar enquanto equipa, na relação de equipa, ela faz. E tudo o que nós temos problemas, ela está sempre disponível para nos apoiar [...] Sinto que há um grau de proximidade e acompanhamento da parte dela, pelo menos sempre que precisei ela nunca rejeitou, nem meteu muitos entraves."	
		E10: "[...] temos uma boa relação profissional, sendo que o meu líder está	

		sempre disposto a ajudar com qualquer dúvida."	
		E11: "Ambas as experiências de chefias foram boas, mas talvez considere que há uma maior proximidade com a chefia que tenho agora, pela questão da idade, na loja de brinquedos havia ainda uma diferença de idade, enquanto aqui há, mas é mínima."	
		E12: "É uma relação de confiança e apoio sem dúvida."	Geração Z
		E13: "A minha relação com a líder é próxima. Trabalho numa área em que os objetivos só são cumpridos com trabalho de equipa, e por isso tem de haver bastante apoio e confiança entre nós."	
		E14: "Neste caso, o grau de proximidade não é muito, é um grau de respeito, de que ele é o meu superior e eu tenho de obedecer às ordens dele [...]"	

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Liderança	Apoio/orientação do líder	E1: "Confiança, delegação de funções na sua ausência, autonomia e feedback"	Baby Boomers
		E2: "Confiança e incentivo ao crescimento profissional / da empresa."	
		E3: "O apoio que recebo do meu líder é a permanente incentivo à aquisição e atualização de conhecimento e a coresponsabilização do trabalho em equipa."	
		E4: "Nenhum"	Geração X
		E5: "Embora tenha autonomia, não nenhum tipo de feedback ou apoio, muito menos incentivo ao crescimento profissional."	
		E6: "recebo apoio contínuo e feedback constante da minha coordenadora [...] sou incentivado ao crescimento profissional, o que me motiva a melhorar continuamente."	
		E7: "Ao nível de apoio, tinha o apoio necessário, tecnicamente falando, claro que ele tinha de dar, senão também era ele que estava em causa."	
		E8: "É muito crítico, e quando ele não critica aí é que tu sentes que ele está satisfeito com o teu trabalho. [...] Não sinto que ele incentive ao nosso crescimento profissional [...] Há mais crítica, do que apoio, e também não há orientação, nem organização, que eu acho que devia haver dentro da empresa."	Geração Y

		E9: "Ela acaba por ser um bocadinho mais rígida com a geração anterior e connosco é um bocadinho mais flexível [...] Acho que aqui é muito mais a liberdade e autonomia que ela nos dá, e acaba por ser vantajoso, porque demonstra que confia no nosso trabalho [...] Não há um feedback direto do trabalho que eu faço"	
		E10: "Confiança no trabalho de equipa e autonomia"	
		E11: "[...] por isso aqui a proximidade física até não interfere, porque também há um cuidado em ela vir cá, pelo menos uma vez por semana, por isso é que em termos de proximidade o cuidado com a progressão e com a satisfação das pessoas acho que aqui acaba por estar mais evidente do que na loja dos brinquedos onde eu estava."	
		E12: "Há comunicação, muito trabalho em equipa, feedback, autonomia e muita confiança e apoio."	Geração Z
		E13: "No meu dia a dia, o meu trabalho é baseado em autonomia e confiança. [...] O feedback que recebo é ocasional, mas geralmente positivo e construtivo. Há também um incentivo para crescimento profissional, através de formações e cursos."	
		E14: "Na questão do apoio, não sinto que dê muito apoio, muito pelo contrário, quer sempre escapar às coisas."	
		E15: "ela dá-me bastante autonomia nas minhas funções diariamente, não há controlo, claro que há aquele controlo de supervisora, mas qualquer questão que eu tenha que às vezes não queira tomar uma decisão, ou que não saiba muito bem como proceder, eu pergunto sempre, e ela sempre me ajudou, sempre me deu guias."	

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Liderança	Caraterísticas de um bom líder	E2: "Basicamente empatia, flexibilidade e inteligência emocional." E3: "Um líder deverá ser caraterizado pela combinação de diversos atributos e qualidades, inteligência emocional, capacidade de inspirar e motivar, aptidão para resolução de desafios e/ou problemas, perícia para delegar tarefas, dar feedback construtivo e inovador e promover um ambiente de trabalho positivo, para além de um manifesto senso de justiça e integridade."	Baby Boomers

		E4: "Inteligência emocional, ponderação, verdade, conhecimento"	Geração X
		E5: "Empatia é suficiente, ter empatia com alguém é suficiente, o resto tu desenvolves. Se tiveres empatia não vais ter conflitos."	
		E6: "Na minha opinião, um bom líder deve possuir empatia, inteligência emocional, capacidade de comunicar, escuta ativa [...]"	
		E7: "O líder tem de ser empático, tem de privilegiar a humildade, e a humildade não significa complacência. É um líder que seja coach, que ajude a evoluir a sua equipa, um líder que seja amigo, amigo profissionalmente, enquanto amigo tem de saber ser amigo, mas também tem de ser um líder que tem de dizer diretamente as coisas boas e menos boas. E tem de ser um líder que privilegia o profissionalismo e que exija lealdade."	
		E8: "Respeito, autonomia [...] capacidade emocional do líder [...] para saber gerir os sentimentos pessoais quando está a falar com as pessoas [...] Acaba por ser um pouco a comunicação aliada à inteligência emocional."	Geração Y
		E9: "Comunicação clara, empatia e inteligência emocional"	
		E10: "Escuta ativa, gestão de conflitos, empatia e inteligência emocional"	
		E11: " [...] acho que a equidade no teu trabalho como líder é fundamental [...] A partir do momento em que tu geres equipas, em que as próprias equipas sentem que há um benefício para um, em relação ao outro, por muito que as pessoas gostem de ti, perdes a equipa. Acho que a inteligência emocional do líder também se revela muito pela maneira como ele gere conflitos e como os alimenta. [...] A flexibilidade [...] Acho que o exemplo, acima de tudo, liderar pelo exemplo, acho que é fundamental."	
		E12: "Empatia, compreensão, capacidade de ouvir."	Geração Z
		E13: "um bom líder tem de ter inteligência emocional, porque é uma característica essencial na gestão de conflitos. Tem de ter empatia, capacidade de comunicar e adaptação, especialmente numa equipa diversa, com pessoas de várias idades e personalidades, que podem ter diferentes mentalidades e formas de comunicação."	

		<p>E14: "um bom líder tem que ter um pulso firme e na minha opinião não ser emocional, porque se for emocional, acaba por tirar partido sempre de um lado, e do outro, nunca vê o outro lado, das outras pessoas, que gosta menos. Ou seja, ser imparcial e ter um pulso firme, ter empatia também porque pronto há situações que acontecem e ter alguma flexibilidade para as situações e saber tomar decisões acima de tudo, porque é importante num bom líder, se não souber tomar decisões, os outros também acabam por ser prejudicados."</p> <p>E15: "Empatia, primeiro que tudo, porque eu acho que empatia todos nós temos de ter, acho que é uma das características que qualquer líder especialmente, mas qualquer pessoa, a trabalhar numa equipa, tem de ter. Comunicação, acho que é a mais importante de todas, é haver comunicação. Transparência também, talvez em certas questões não, mas acho que deve sim haver transparência. E escuta ativa também, eu acho, porque é importante, mas estas são essenciais."</p>	
--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Liderança	Promoção da inclusão por parte do líder	E1: "o líder promove um ambiente inclusivo para todas as gerações"	Baby Boomers
		E2: "Sim. Na busca do melhor de cada um, com o objetivo final de que os objetivos finais da empresa, fossem conseguidos."	
		E3: "Nunca verifiquei quaisquer problemas a nível de inclusão"	
		E4: "Não há ambiente inclusivo por parte do líder"	Geração X
		E5: "ele é discriminatório. No ano passado houve uma professora que foi discriminada, passou para o primeiro ano, desceu do segundo ano para o primeiro. É completamente racista." "Não, quer fazer o trabalho dele para ele crescer profissionalmente, não os outros."	
		E6: "considero que a minha coordenadora promove um ambiente inclusivo para todas as gerações. Ela adota práticas como comunicação aberta e transparente, valorizando as contribuições de todos os membros da equipa. Incentiva a colaboração entre diferentes gerações, promovendo o respeito mútuo e a troca de conhecimentos."	

		E7: "Nunca houve discriminação por parte do líder, aquilo que eu não gostei, foi uma situação que houve com uma das colaboradoras que estava grávida e ainda estava em estágio. Porque ela ficou em pânico, e estava com receio de que, ao dizer-me que estava grávida, eu pudesse reportar superiormente e houvesse uma decisão do estágio não ser passível de uma reconversão para um contrato de trabalho."	
		E8: "[...] o líder da empresa é uma pessoa que exclui tanto pessoas de maior idade, como pessoas de outro sexo, outro género."	Geração Y
		E8: "Há sempre discriminação e houve alguns casos [...] que eu achava que o discurso dele perante os funcionários que ele estava a contratar tentava os denegrir e por eles serem de outra etnia não havia esse sentido de inclusão"	
		E9: "ela tenta incluir toda a gente, até porque ela inclui muito enquanto pessoas, não enquanto gerações."	
		E10: "Considero que o meu líder promove um ambiente inclusivo para todas as gerações, uma vez que existem reuniões de aproximadamente 20 minutos, todos os dias, para discutir possíveis acontecimentos no local de trabalho e de que maneira podemos melhorar eventuais adversidades. Sendo que todos os trabalhadores têm direito a expressar a sua opinião e trazer a sua ideia para a frente."	
		E11: "Em termos de discriminação noto mais no trabalho onde estou atualmente, porque nós contratamos para lojas, e quem nos faz esse levantamento de necessidades são os responsáveis de zona, e o que acontece é que os responsáveis de zona têm muitas limitações." "[...] eu tenho por exemplo um responsável de loja que não gosta de pretos, falando assim diretamente, nem de brasileiros e diz que não quer mais pessoas dessas na equipa."	
		E13: "tem uma postura empática, e tem em conta as sugestões de todos. Além disso, não gosta de conflitos e tenta logo resolvê-los, promove o diálogo entre as pessoas envolvidas, independentemente da geração que pertencem."	Geração Z
		E14: "Eu não considero que o meu chefe faça um ambiente inclusivo para todas as gerações, ele valoriza muito mais as mais velhas que as mais novas, na questão financeira, na questão das avaliações, nas	

		questões de priorizar para ter benefícios, seja de horário, seja de turnos extras, etc."	
		E15: "Neste trabalho onde estou agora já sinto que o ambiente é inclusivo, há colaboração e estou completamente à vontade para pedir ajuda. "	

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Liderança	Estilo de liderança que deveria ser praticado	E1: "O tipo de liderança mais produtiva, deve inspirar-se num modelo misto – um modelo de liderança democrática onde é aceite a partilha de ideias e de soluções, na tomada de decisões, promovendo um ambiente colaborativo e participativo. Onde o líder tem uma atitude motivacional dos colaboradores para que estes atinjam o seu potencial máximo. Onde demonstre a capacidade de se adaptar às necessidades das equipas"	Baby Boomers
		E7: "A liderança com humildade é importantíssima, a liderança com empatia, ser empático é muito importante, ser um coach contínuo, ser um líder coach."	Geração X

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Liderança	Incentivo à colaboração e ao trabalho de equipa	E1: "Sim, incentiva, invertendo pontualmente as funções e tarefas dos colaboradores."	Baby Boomers
		E2: "Sim. Num constante espírito de entre ajuda / apoio mútuo."	
		E3: "O meu líder incentiva e coordena a colaboração de diferentes gerações na equipa, através da participação ativa dos intervenientes, em reuniões frequentes de trabalho, com a produção partilhada de saberes."	
		E4: "Os procedimentos não são isentos, é por conveniência, é uma questão política e de interesses"	Geração X
		E6: "Ela promove projetos conjuntos onde membros de diferentes gerações trabalham juntos, facilitando a troca de conhecimentos e experiências."	
		E9: " Acho que ela tenta, mas isso não é muito bem conseguido porque é muito complicado trabalhar com pessoas que só vivem para trabalhar [...] Por isso é muito difícil haver essa colaboração e essa integração de toda a equipa quando nós temos pensares tão distintos."	Geração Y

		E13: "Ela tenta sempre criar momentos para que possamos conviver, faz questão que almoçemos juntos sempre que possível, e também propõe ocasionalmente, almoços ou lanches depois do horário de trabalho. E especialmente, a iniciativa com as sessões com a psicóloga, que abrangeram toda a equipa, também mostra a preocupação em criar um espaço seguro para todos."	Geração Z
--	--	--	-----------

Categoria	Subcategoria	Excerto	Geração
Liderança	Fortalecimento de relações interpessoais por parte do líder	E4: "Alguns convívios festivos"	Geração X
		E6: "Formação, workshops e eventos sociais, que incentivam a interação e a colaboração entre os membros da equipa. Também promove reuniões regulares onde todos têm a oportunidade de partilhar ideias e feedback."	
		E8: "[...] o líder não promove nenhuma ações para fortalecer as relações interpessoais, as relações serão meramente profissionais. As relações serão meramente profissionais."	Geração Y
		E9: "Acho que não existe esse tipo de promoção, desse fortalecimento ou desse espírito de equipa, existe sim uma ligação de chefia com colaborador [...] Se acontecer esse fortalecimento é mais por iniciativa da pessoa, do que pelo comportamento do líder, mas isso pode ser muito culpa do sistema da função pública, que é hierárquico [...]"	
		E10: "Daily meeting [...] fortalece relações"	
		E14: "O líder não promove ações para que haja melhor comunicação e menos conflitos, porque ele basicamente limita-se a fazer o que lhe compete, se bem que isso lhe competia também, mas pelo menos o obrigatório [...]"	Geração Z