

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Beatriz Rocha Martins

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos,
Investigadora Auxiliar, ISCTE-IUL

outubro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Beatriz Rocha Martins

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos,
Investigadora Auxiliar, ISCTE–IUL

outubro, 2020

“Não há nada mais trágico neste mundo do que saber o que é certo e não o fazer. Que tal mudarmos o mundo começando por nós mesmos?”

Martin Luther King

AGRADECIMENTOS

Agradeço, por algo que não fiz sozinha, aos que sempre estiveram lá para mim. Aos que contribuíram para que conseguisse terminar esta dissertação com persistência e confiança.

Não teria sido possível concluir este trabalho sem o apoio e incentivo de todos aqueles que de forma muito especial me acompanharam durante não só este percurso, mas como ao longo da minha vida.

Quero agradecer, em especial, à minha orientadora, Professora Doutora Ana Margarida Passos, por toda a disponibilidade, paciência, dedicação, apoio e entusiasmo. E, sobretudo, pelas suas palavras de orientação quando eu já não sabia “para que lado me virar” ou “por onde começar”, expressões que já não deve poder ouvir mais por minha culpa, e pelo seu rigor teórico e metodológico que me obrigou a ver mais além.

Quero também agradecer aos entrevistados, pelo seu tempo e disponibilidade para participarem neste estudo. Esta investigação não seria possível sem a sua colaboração, tempo e entusiasmo com que partilharam comigo aquilo que pensam e vivenciam todos os dias. O resultado deste trabalho é, acima de tudo, deles.

À minha família de sangue e à família que escolhi, que sempre estiveram disponíveis para as dúvidas existenciais dignas de uma verdadeira *Millennial* que tive ao longo deste processo, pelo desespero e pela falta de paciência para conseguir levar esta investigação avante. Pelos passeios pela casa em busca de inspiração e por todos os docinhos que me foram trazendo em tom de motivação, obrigada.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

RESUMO

A liderança é uma função que está implícita na atividade de qualquer pessoa que gere equipas em qualquer área de negócio e atividade. Com o presente trabalho procurou-se contribuir para o estudo da liderança, mais precisamente, na validação do modelo de liderança funcional proposto em equipas com elementos da geração *Millennial*.

Os dados do estudo foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas, às quais responderam 21 participantes, gestores de equipas de diferentes áreas de negócio, com equipas da Geração *Millennial*. Esta entrevista focou-se nas perceções de liderança dentro da equipa, assumindo a mesma como um todo e não nas ações do líder.

Posto isto, este trabalho teve como principal ambição responder a quatro questões fundamentais: Será que as funções do líder da equipa são transversais aos diversos tipos de elementos da equipa; Quais são as funções mais importantes para a Geração *Millennials*; Há a necessidade de redefinir missão e objetivos; Como se pode adaptar/melhorar o modelo para equipas mistas.

As perspetivas dos participantes tendem a estar mais próximas das “boas práticas” defendidas na literatura, atendendo a que os participantes responderam com base na sua experiência e na aplicação do modelo forma inata (sem conhecimento do mesmo).

As funções do modelo de liderança funcional proposto estão positivamente relacionadas com a eficácia das equipas da Geração *Millennial*, dá-se mais importância à comunicação, à criatividade e a competências comportamentais e relacionais. Apesar de algumas adaptações, é possível usar modelo em equipas da geração *Millennial* e em equipas mistas.

Considerou-se também a importância da atualização do modelo nas suas diferentes fases da ação-transição. Foi avaliada a forma em como os elementos da Geração *Millennial* aprendem com a experiência, explorando as principais diferenças para outras gerações.

Apresenta-se uma discussão dos resultados e sugerem-se algumas pistas para futuros estudos.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Funcional; *Millennials*; Eficácia; LMX; Motivação

Classificações JEL: D23 – Comportamento Organizacional; O15 – Recursos Humanos

ABSTRACT

Leadership is a function that is implicit in the activity of anyone who manages teams in any area of business and activity. The present work sought to contribute to the study of leadership, more precisely, in the validation of the functional leadership model proposed in teams with elements of the Millennial generation.

The study data were collected through semi-structured interviews, to which 21 participants responded, team managers from different business areas, with teams from the Millennial Generation. This interview focused on the perceptions of leadership within the team, assuming the same as a whole and not on the actions of the leader.

That said, this work had as main ambition to answer four fundamental questions: Is the team leader's functions transversal to the different types of team members; What are the most important functions for the Millennials Generation; There is a need to redefine mission and objectives; How to adapt / improve the model for mixed teams.

The participants' perspectives tend to be closer to the "good practices" advocated in the literature, given that the participants responded based on their experience and the application of the model in an innate way (without knowledge of it).

The functions of the proposed functional leadership model are positively related to the effectiveness of the Millennial Generation teams, more importance is given to communication, creativity and behavioral and relational skills. Despite some adaptations, it is possible to use models in teams of the Millennial generation and in mixed teams.

The importance of updating the model in its different phases of action-transition was also considered. It was evaluated the way in which the elements of the Millennial Generation learn from experience, exploring the main differences for other generations.

A discussion of the results is presented and some clues are suggested for future studies.

Keywords: Leadership; Functional Leadership; Millennials; Efficiency; LMX; Motivation

JEL Classification: D23 – Organizational Behavior; O15 – Human Resources

ÍNDICE

1. Enquadramento	1
1.1 Motivação e pertinência do estudo	1
1.2 Problemática de Investigação	2
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Modelo de Liderança Funcional	5
2.2 Eficácia na Gestão de Equipas no Modelo Funcional	10
2.3. Geração <i>Millennial</i>	10
2.4. Liderança da Geração <i>Millennials</i> – Desafios	13
2.5. Teoria LMX e a Criatividade na Geração <i>Millennial</i>	14
3. Método	16
3.1. Recolha de dados	17
3.2. Instrumento	18
3.3. Procedimento da Recolha de Dados	19
3.4 Procedimentos de Análise de Dados	20
4. Análise de Resultados	20
5. Conclusões	37

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1. Tabela Explicativa das Dimensões Superordenadas e Dimensões Subordinadas adaptado de Fleishman et al. (1991).....	8
Tabela 2. Tabela comparativa Fases Ação/Transição vs Dimensões Superordenadas, adaptado de Fleishman et al. (1991) e Santos et al. (2008).....	9
Tabela 3. Tabela 3. Tabela adaptada de Dimensões Superordenadas Fleishman et al. (1991) versus resultados das entrevistas.....	35
Tabela 4. Tabela adaptada de Solomon (2009); (Howe & Strauss, 2007) versus resultados das entrevistas (<i>Características Millennials</i>).....	39

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Resultados MAXQDA - Liderança Eficaz.....	21
Figura 2. Resultados MAXQDA - Desafios Sentidos na Gestão de equipas <i>Millennials</i>	25
Figura 3. Fluxo de Processos nas Fases de Transição e de Ação (Adaptado de Marks et al., 2001).....	27
Figura 4. Resultados MAXQDA - Análise da Transição Inicial	28
Figura 5. Resultados MAXQDA - Análise da Ação.....	29
Figura 6. Resultados MAXQDA- Análise da Transição final.....	32
Figura 7. Resultados MAXQDA – Aprendizagem nos <i>Millennials</i>	36

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO A. Guião Entrevista.....	57
ANEXO B. Confidencialidade.....	59
ANEXO C. Lista de Códigos MAXQDA.....	61

1. Enquadramento

1.1 Motivação e pertinência do estudo

A realização desta dissertação é motivada por critérios pessoais despoletados pelos desafios sentidos diariamente na área em que desenvolvo a minha atividade profissional.

Trabalhar em consultoria de gestão é poder estar sempre do “outro lado” e ter uma visão externa e estratégica do estado das empresas avaliadas, o que cria nos consultores uma necessidade constante de atualização e compreensão transversal dos problemas das empresas, de forma imparcial.

Nos últimos anos, tem havido uma similaridade nos problemas internos de empresas clientes de diferentes áreas de negócio, o que é um indicador de que algo está a mudar de forma generalizada. As queixas apresentadas focam-se maioritariamente no insucesso da gestão das equipas, na falta de motivação das mesmas, no incumprimento de objetivos, na falha na retenção de talentos e na relação entre membros das equipas e das equipas com o líder. Além da situação económica estar favorável e o mercado de trabalho atrativo (a taxa de desemprego do primeiro trimestre de 2020 situou-se em 6,7%, menos 1% que em período homólogo do ano anterior, o PIB registou uma variação homóloga de 2,2% no 4º trimestre (1,9% no trimestre precedente) e uma variação em cadeia de 0,6% (0,4% no 3º trimestre). O indicador de atividade económica, disponível até dezembro 2019, estabilizou e o indicador de clima económico, disponível até janeiro, aumentou. O indicador quantitativo do consumo privado abrandou ligeiramente em dezembro, verificando-se um contributo positivo menos intenso da componente de consumo duradouro, tendo a componente de consumo não duradouro apresentado um contributo positivo ligeiramente mais intenso, o comportamento dos colaboradores também está a mudar.

Esta investigação foi desenvolvida antes do atual contexto de pandemia, pelo que não foram tidos em conta quaisquer indicadores que daí resultaram.

É sabido que quando existe uma alteração do comportamento do colaborador, há por consequência uma necessidade do líder se adaptar também, acabando por se verificar uma alteração comportamental.

Embora exista algum interesse de estudo da área científica sobre a liderança e organização de equipas, e da sua consequente influência no modo de liderar, e ainda dos

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

resultados que isso traz para as equipas, sabe-se ainda pouco sobre a forma como o comportamento dos líderes se relacionam com o desenvolvimento e sucesso das suas equipas. (Zaccaro et al., 2001).

O modo como é vista a importância da liderança tem sofrido grandes alterações no decorrer dos últimos anos, visível em aspetos como a forma como se organizam, alterando assim o modelo organizacional do trabalho. (Mathieu, Marks e Zaccaro, 2001; Santos, Caetano e Jesuíno, 2008). Estas modificações transpõem-se a todas as áreas de atividades, traduzindo-se na formação de equipas em sistemas de trabalho mais complexos em detrimento de cargos individuais, o que na prática vem trazer às organizações mais dinâmica, sucesso e ainda uma atuação eficaz. (Zaccaro, Rittman, Marks, 2001).

Na integração em equipas de colaboradores da Geração *Millennial*, é necessário ter em conta a forma como as suas características se contrapõem às gerações anteriores, pois, vai aqui ser necessário uma adaptação e alteração comportamental requerida ao líder, já referida, que para conseguir integrar elementos desta geração nas suas equipas, vai ter um novo obstáculo à sua gestão, o que se vai afetar também de vários modos as organizações.

Desta forma, num primeiro momento desta dissertação será apresentada a revisão da literatura na qual se apoia esta pesquisa, quer quanto ao modelo de liderança em estudo quer à sua adaptação a equipas da Geração *Millennial*, sendo ainda revista literatura sobre a importância da Teoria LMX. Seguir-se-á a apresentação do contexto em que se insere o estudo e dos sujeitos objetos do mesmo (Líderes com equipas *Millennial*). Posteriormente será apresentada a metodologia, no âmbito da qual será descrita a caracterização dos participantes, do processo de construção do instrumento e dos procedimentos de recolha e análise dos dados. Por fim, apresentar-se-ão os resultados, seguidos da respetiva discussão e conclusões.

1.2 Problemática de Investigação

A problemática de investigação para esta dissertação baseia-se na identificação da mudança no comportamento das equipas na atualidade, com especial importância na relação entre a Liderança Funcional e a Geração *Millennials*, investigando quem são os elementos das equipas e se o modelo deve ser utilizado na sua base original ou adaptado, tendo em conta a geração dos elementos que compõem as equipas. Avaliando também a relação entre membros

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

das mesmas e o líder de forma intergeracional, o que coloca desafios importantes à sua gestão e liderança.

Reconhecendo o esforço e contributo para a ciência de vários autores de teorias de liderança tradicionais, baseadas nos traços da personalidade em que, segundo Northouse (2013), o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função; estilos de liderança defendidos por vários autores como Graen e Uhl-Bien,(1995) que apontam estilos de liderança (autocrática, participativa, democrática e liberal) e, liderança situacional (ou teoria contingencial) em que, segundo Hersey & Blanchard (1974, 1988), o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação).

Atualmente, o ritmo de trabalho de uma empresa assumido como normal, passou a ser definido por uma cultura de aceleração, ou seja, as empresas são levadas ao limite não só nos picos de trabalho, mas na totalidade do seu quotidiano (Heike et. al, 2010). Com esta cultura a estratégia da empresa fica desalinhada, e tem de ser revista, pois num contexto organizacional como o que estamos a abordar, em que reconhecemos que as empresas que mantêm o mesmo nível de esforço todos os dias, vão acabar por falhar, encontrando colaboradores completamente sobrecarregados, sem tempo ou recursos, acabando por acumular tarefas, o que leva a perda do foco, que se traduz em falta de motivação e realização profissional (Heike et. al, 2010).

Todo este desequilíbrio acontece por não existir ainda uma “receita” que garanta o desenvolvimento com foco na ação. Grande parte da literatura está focada no papel do líder, deixando de lado as pessoas e a ação. Isto é, as grandes dificuldades existem porque as empresas começam a ser confrontadas com a dificuldade em liderar equipas da *Geração Millennials*, dadas as limitações das teorias acima mencionadas, em particular ao nível da liderança de equipas, nomeadamente na abordagem da liderança funcional, que não se tem debruçado sobre esta temática. As grandes dificuldades estão na problemática do papel do líder – que não se foca na ação; na falta de entendimento dos valores que realmente importam para os *Millennials*; e na liderança funcional, que não foi ainda adaptada ao contexto organizacional, e que é realmente diferente daquilo que verificamos no contexto militar onde é implementada sem grandes problemas.

Hackman (1987) propôs a necessidade de uma perspetiva mais normativa e orientada para a ação, permitindo assim o desenvolvimento de novos padrões de interação, e criação de sinergias, de modo a diminuir perdas nos processos de equipa. O Modelo de Salas e Driskell (2006) é um exemplo importante dos modelos centrados nos processos de interação. Estes

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

autores salientam os processos de consciência coletiva da situação, de monitorização do desempenho e feedback, de comunicação e de tomada de decisão, de gestão da equipa, de adaptabilidade, de relações interpessoais, de coordenação, deixando para segundo plano os antecedentes das equipas (caraterísticas, ambiente, tarefas e fatores ambientais) como modo de influenciar o desempenho das equipas.

Posto isto, não estão bem definidas as funções do líder que permitem a eficácia na gestão destas equipas em particular ou na explicação/exploração das relações intergeracionais.

Assumindo que a Geração *Millennial* está cada vez mais presente nas equipas de trabalho dos mais diversos setores de atividade a nível mundial, admite-se que é uma situação que nos traz novos desafios na área da Gestão de Pessoas. Aliada a esta constatação, verificamos que a liderança funcional tem sido estudada com maior ênfase nos últimos anos, mas, não foi ainda investigado em que tipo de equipas deve ser implementada, nem quem são os elementos dessas equipas.

Com efeito, no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas pelo ISCTE, apresenta-se esta tese, no formato de Dissertação, onde se explora a possível implementação do modelo de Liderança Funcional em equipas compostas maioritariamente por colaboradores da Geração *Millennials*, assim como as principais diferenças da implementação do referido modelo em equipas distintas. Após esta análise, serão comparados os resultados do estudo (entrevistas) com o modelo original, de forma a verificar a sua possível utilização ou eventual adaptação.

Assim, apresentam-se também as seguintes Questões de Investigação:

- Será que as funções do líder da equipa são transversais aos diversos tipos de elementos da equipa?
- Quais são as funções mais importantes para a Geração *Millennials*?
- Há a necessidade de redefinir missão e objetivos?
- Como se pode adaptar/melhorar o modelo para equipas mistas?

2. Revisão de Literatura

2.1 Modelo de Liderança Funcional

O estudo da liderança não é uma inovação do século XXI, contando já com uma longa história, sendo possível encontrar na literatura diversas abordagens ao tema. Jago (1982) sistematiza a literatura de liderança até aos anos 80 do século passado e identifica 4 grandes abordagens.

Independentemente destas propostas teóricas se centrarem nos traços ou nos comportamentos do líder, ou terem características universais ou contingenciais, a sua maioria tende a centrar-se no líder (nível individual) ou na interação entre os líderes e liderados (nível interpessoal). Ao nível da liderança de equipas, a literatura é bastante mais escassa destacando-se a abordagem da liderança funcional, focada no resultado da ação e não no indivíduo.

De facto, as teorias iniciais de liderança no âmbito da gestão tendem a focar-se na influência dos líderes, com os seus diversos estilos, em subordinados individuais, sem analisarem o impacto dos mesmos na promoção e gestão dos processos em equipa, nem muito menos abordam quem são os elementos das equipas.

Aprofundando o assunto, verificamos que a maioria das teorias de liderança que mencionam os processos da equipa tratam os líderes como moderadores que indicam quais os comportamentos de liderança são mais apropriados ou eficazes em circunstâncias particulares (Fiedler, 1964; Kerr e Jermier, 1978; Kerr, Schriesheim, Murphy e Stogdill, 1974). Contudo, existem alguns modelos que especificam os processos de liderança como condutores dos processos das equipas (e.g., Hirokawa, 1980; McGrath, 1991). Estas pesquisas permitiram a McIntyre e Salas (1995) trazerem novos tópicos de discussão relacionados com os comportamentos que definem a liderança efetiva da equipa e os conhecimentos, habilidades e outras características correspondentes que permitem tais comportamentos.

A liderança funcional pode ser vista como um processo dinâmico que necessita de alterações adaptativas no comportamento do líder ao contrário das lideranças descritas anteriormente, em que a liderança é vista como um conjunto fixo de dimensões comportamentais universais e estáticas.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

No modelo de liderança funcional os processos baseiam-se em duas funções elementares: função de monitorização (ações de prever e detetar problemas) e função de intervenção (ações de resolver problemas) (Santos et al., 2008).

Quanto à motivação, os líderes deverão desenvolver diversas estratégias e atuar diretamente através do planeamento, coordenação, desenvolvimento pessoal e feedback. Estas estratégias terão como base a promoção de competências de função coletivas, modelando a forma como cada equipa se relacionará internamente, promovendo a troca de ideias, suporte mútuo e críticas construtivas.

Para Kozlowski e Ilgen (2006), duas das principais funções da liderança são a instrutiva e a reguladora e dá ênfase aos processos de definição de objetivos, de monitorização, de diagnóstico e de feedback, pois com estes processos o líder está apto a levar os seus membros a adquirirem capacidades e conhecimento. Outra das principais funções da liderança é a de desenvolvimento. Assim que a equipa vai adquirindo capacidades e conhecimento, o líder vai direcionando a sua função para o desenvolvimento de capacidades e técnicas mais complexas da equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006). Tal limitação significa que o insucesso da equipa pode não ser justificado apenas pela incapacidade dos membros, mas também pela inabilidade de coordenar as várias contribuições individuais.

Segundo, verifica-se uma necessidade crescente de as equipas desenvolverem as suas relações em ambientes complexos e dinâmicos, especialmente no meio organizacional e no Top Management. Por último, a gestão das equipas é a característica da performance que assume ser o ponto mais crítico no sucesso das mesmas no meio organizacional (Zaccaro et al, 2001).

Zaccaro, Rittman e Marks (2001) propuseram um modelo de liderança funcional, isto é, onde primeiro são aplicadas funções motivacionais (familiarizando os membros uns com os outros e com a tarefa, no início do ciclo de vida da tarefa), depois funções consultivas (fomentando estratégias da tarefa, no meio do ciclo de vida da tarefa) e, por fim, funções educativas (promovendo a reflexão no fim de vida da tarefa).

As principais diferenças da Liderança Funcional para outros modelos de interação líder-equipa são, em primeiro lugar, esta perspetiva definir a liderança como solução de problemas sociais, onde os líderes são responsáveis por (a) diagnosticar quaisquer constrangimentos que possam potencialmente impedir o alcance dos objetivos do grupo e da organização; (b) gerar e planear soluções apropriadas, e (c) implementar as soluções dentro de domínios sociais tipicamente complexos (Fleishman et al., 1991; Mumford et al., 1993; Zaccaro, Marks,

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

O'Connor-Boes, Costanza, 1995; Zaccaro, Mumford, Baughman, Johnson, Marshal-Meis, e Fleishman, em preparação). Em segundo lugar, a liderança geralmente envolve a definição de que soluções seriam apropriadas para a resolução de problemas específicos. Ações em equipa que são totalmente induzidas pela situação e não exigem a intervenção do líder. A liderança é necessária para a resolução de problemas da equipa e as soluções devem ser implementadas em domínios sociais complexos através de um planeamento cuidadoso. Indivíduos em funções de liderança são responsáveis por fazer as escolhas que definem as respostas subsequentes da equipa (Zaccaro et al, 2001). Em terceiro lugar, a liderança funcional não é definida por um conjunto específico de comportamentos, mas sim por respostas genéricas que são prescritas e variam em cada situação, ou seja, a ênfase muda de "o que os líderes devem fazer" para "o que precisa de ser feito para um desempenho efetivo" (Hackman e Walton, 1986).

Para Hackman e Walton (1986) existem cinco condições principais para um líder tornar a sua equipa eficaz: 1) a clareza da direção; 2) a adequação da estrutura grupal; 3) o contexto organizacional de apoio; 4) o apoio e assistência aos processos de grupo; 5) disponibilidade dos recursos materiais adequados.

Santos et al. (2008), tendo por base os estudos de McGrath e Hackman, sistematizam um modelo de liderança funcional assente em quatro funções elementares do líder:

- (1) clarificar a situação (i.e., busca e estruturação de informação),
- (2) clarificar a estratégia (i.e., utilização da informação na resolução de problemas);
- (3) coordenação (i.e., gestão de recursos humanos e materiais) e
- (4) facilitar a aprendizagem (i.e., reflexão da equipa).

De referir também que para um líder poder afetar positivamente a eficácia de uma equipa e não deverá fornecer as soluções, mas sim facilitar a resolução de problemas da equipa através de processos cognitivos (i.e., processamento coletivo da informação), processos comportamentais (i.e., coordenação e comunicação) e da motivação coletiva da equipa (i.e., gestão de conflito, gestão das expectativas de desempenho) (Salas et al., 2005).

Nesta perspetiva, liderança como solução funcional de problemas sociais, surge um núcleo básico funções de liderança necessárias que estão ligadas à geração, seleção e implementação de soluções problemáticas. Fleishman et al. (1991) organizaram essas atividades numa taxonomia de funções de desempenho de liderança com quatro dimensões superordenadas e treze dimensões subordinadas.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Dimensões Superordenadas	Dimensões Subordinadas
1) Pesquisa e estruturação de informações.	(a) Adquirir informações (b) Organização e avaliação de informações (c) Feedback e controle
2) Uso da informação na resolução de problemas	(a) Identificação de necessidades e requisitos (b) Planeamento e coordenação (c) Comunicar informações
3) Gestão de recursos humanos	(a) Obter e alocar recursos de pessoal (b) Desenvolver recursos de pessoal (c) Motivar recursos de pessoal (d) Utilizar e monitorizar os recursos pessoais
4) Gestão de recursos materiais	(a) Obter e alocar recursos materiais (b) Manutenção de recursos materiais (c) Utilizar e monitorizar recursos materiais

Tabela 1. Tabela Explicativa das Dimensões Superordenadas e Dimensões Subordinadas adaptado de Fleishman et al. (1991)

Comparando este modelo (Fleishman et al. (1991) com o já referido de Santos et al. (2008), assumimos que o ciclo da ação se divide em 3 fases:

FASE	DIMENSÕES SUPERORDENADAS
Transição Inicial	1) Pesquisa e estruturação de informações.
	2) Uso da informação na resolução de problemas
Ação	3) Gestão de recursos humanos
	4) Gestão de recursos materiais
Transição Final	5) facilitar a aprendizagem (Santos et al. 2008)

Tabela 2. Tabela comparativa Fases Ação/Transição vs Dimensões Superordenadas, adaptado de Fleishman et al. (1991) e Santos et al. (2008)

Estas respostas genéricas correspondem às funções de liderança de Fleishman et al. (1991) que designámos pelas competências clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenação, às quais foram adicionadas uma nova competência de liderança, designada por **competência de facilitar a aprendizagem** resultante da importância crescente dos líderes no processo de aprendizagem das equipas (Edmonson, 2003).

De acordo com Zaccaro et al, (2001) no que diz respeito à eficácia das equipas, neste modelo pode constatar-se um alto nível de interdependência entre os membros da equipa, o que requer coordenação e sincronismo de forma a os mesmos direcionarem os seus contributos individuais para o cumprimento de um determinado objetivo. Durante a ação há uma grande necessidade de troca de informações e recursos assim como de monitorização de esforços, ajustando-se quando a coordenação não corresponde (Salas et al., 1992).

A principal responsabilidade do líder é facilitar aos membros da equipa informação precisa, compreensão compartilhada do ambiente operacional e como estes devem responder como unidade, desenvolvendo modelos mentais partilhados. Os modelos mentais partilhados da equipa e ações dos membros servem como mecanismos fundamentais pelos quais os líderes estruturam e regulam o desempenho da equipa. Após a definição do modelo mental partilhado, o líder deve comunicá-lo a todos os elementos da equipa o que, dependendo da eficácia da comunicação, permitirá à equipa formar e partilhar um modelo de comportamentos de acordo com a missão que irá desenvolver. À medida que as equipas amadurecem e passam de um foco de treino / aprendizagem para a ação / desempenho, o papel dos líderes evolui para a promoção da autogestão da equipa, particularmente em referência aos termos de atividades de resolução de problemas.

Esta situação desencadeia uma situação de metacognição coletiva que apoia a eficiência da equipa, fruto de um feedback crítico constante que encoraja a equipa a refletir sobre os seus processos, sendo estes considerados como elementos chave do ciclo de aprendizagem o pré e pós ação.

Posto isto, nesta dissertação iremos basear-nos nas conclusões de Zaccaro e Klimoski (in press), Santos et al. (2008) e Edmonson (2003) que afirmam que a performance efetiva da equipa deriva de diversas características fundamentais. Primeiro, os membros da equipa têm de integrar as suas ações, cada um tem um papel único e específico que contribui para o sucesso coletivo.

2.2 Eficácia na Gestão de Equipas no Modelo Funcional

De acordo com Zaccaro et al, (2001) no que diz respeito à eficácia das equipas, neste modelo pode constatar-se um alto nível de interdependência entre os membros da equipa, o que requer coordenação e sincronismo de forma a os mesmos direcionarem os seus contributos individuais para o cumprimento de um determinado objetivo. Durante a ação há uma grande necessidade de troca de informações e recursos assim como de monitorização de esforços, ajustando-se quando a coordenação não corresponde (Salas et al., 1992).

Ao longo da última década, a metodologia de eficácia de uma equipa sofreu uma evolução, podendo agora ter diversas formas e combinações (Mathieu et al., 2008). Kozlowski (2006) afirma que a eficácia é o resultado em evolução que se mostra ao longo dos vários patamares do tempo de uma equipa.

Para que exista uma atuação eficaz conjunta de todos os membros da equipa existe uma dependência de várias capacidades que são a chave para o sucesso. São elas: o conhecimento específico da função; o conhecimento de responsabilidades e das tarefas; disposição positiva para o trabalho de grupo; monitorização mútua do desempenho (Baker e outros, 2006).

Para além disso, equipas que possuam as capacidades descritas acima estão aptas para desenvolverem sistemas de alta confiança e eficiência.

Cooke et al. (2007) consideram que uma equipa com elementos com conhecimentos diversificados traz, ao nível da atuação e do desenvolvimento, uma componente muito positiva. Para que tal aconteça, cada elemento deve saber especificamente saber cada função, mas não só. Deve conhecer igualmente as funções da restante equipa, pois tal como referido, é esse conhecimento que contribui para a grande eficácia da equipa.

2.3. Geração *Millennial*

O que são *Millennials* afinal? A designação surgiu nos Estados Unidos da América com o objetivo de agrupar os jovens nascidos no final do século XX, a quem, devido a condições sociais únicas e identificáveis, é possível apontar características próprias e distintas. Contudo, o período de nascimento exato englobado por esta definição é objeto de um leve desacordo, dado que alguns autores o colocam aproximadamente entre 1982 e 1999 (Tweng e Campbell,

2008) enquanto que outros, tal como Howe e Strauss (2007), estabelecem os anos entre 1980 e 2001 para balizar esta geração. Não obstante, podemos afirmar que a Geração *Millennials* é filha da Geração X (1962 a 1981) e neta dos Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1961).

Explanando a ideia de condições sociais únicas e identificáveis apresentada acima, verificamos que esta é a primeira geração a crescer em contacto com a área digital, tornando-se mais interativa e imediatista, uma vez que estão habituados a encontrar a resposta a muitas das suas necessidades à distância de um clique, sejam estas a procura de conhecimento, a interação interpessoal ou mesmo necessidades mais objetivas como a compra de produtos necessários no quotidiano ou a interação com organismos do estado.

Esta geração apresenta uma capacidade de multitarefa, valorizam o presente e possuem características próprias em relação ao consumo, tornando-se mais exigentes. Pesquisa desenvolvida por Solomon (2009) identifica ainda esta geração como sendo a mais diversificada de sempre.

No que diz respeito à área laboral, observa-se que os *Millennials* já superaram a Geração X (a geração anterior) enquanto grupo como a maior faixa etária na força de trabalho desde o início de 2015 (Brownstone, 2014).

Neste momento, ainda muitos *Millennials* entram no mercado de trabalho, observando-se que valorizam uma relação trabalho-vida pessoal equilibrada e valorizam o trabalho em equipa (Howe & Strauss, 2007). Os mesmos autores também desenvolveram uma caracterização psicográfica para esta geração, definindo este segmento como:

- a. Especiais e cheios de promessas, para si e para o futuro;
- b. Bastante protegidos durante a infância, uma vez que cresceram com bastantes regras de segurança;
- c. Confiantes e otimistas;
- d. Orientados para o trabalho em equipa, (habituados a praticar desportos de equipa e integrados em sistemas de aprendizagem de grupo);
- e. Focados em atingir resultados;
- f. Pressionados para serem bem-sucedidos;
- g. Mais convencionais do que rebeldes.

É notado que a Geração *Millennials* é mais individualista do que as anteriores (Twenge, 2010) mas mais altruísta também (Twenge et al., 2010).

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Resultados de diversas pesquisas indicam ainda, que esta geração é altamente sensível às compensações monetárias (Johnson and Ng, 2015) e esperam ser bem pagos e promovidos rapidamente (Ng et al., 2010).

Os *Millennials* dão bastante importância às recompensas extrínsecas (Hansen e Leuty, 2012) as quais assumem como poder para controlar a alocação de recursos (Pfeffer Salancik, 1978). Por outras palavras, os *Millennials* podem ser mais recetivos para aqueles que recorrem ao poder de posição – que aplicam recompensas e punições - em oposição aos que utilizam o poder pessoal, que depende do conhecimento e da simpatia (French e Raven, 1959). Dado que o uso do poder de posição não é facilmente aplicável a muitos contextos organizacionais, isso representa um desafio particularmente novo para os líderes dos *Millennials*. No entanto, existem situações em que poder de posição pode ser atribuído a um colaborador num papel emergente de liderança o que poderá aumentar a probabilidade de que os *Millennials* vejam nessa pessoa uma figura de autoridade. Por exemplo, a concessão de poder de recompensa a um líder de equipa pode alterar as perceções dos *Millennials* sobre essa pessoa, que de outra forma veriam tal pessoa como um par. Além disso, os líderes podem oferecer recompensas externas, como reconhecimento público ou elogios, sem custos para a organização e cumprindo a validação que os *Millennials* necessitam (Ng et al., 2010).

A par com ligação desta geração às recompensas, Graen and Schiemann (2013) defendem que os *Millennials* são dependentes de constante feedback dos seus superiores. Verifica-se que estes são facilmente motivados por elogios e recompensas das figuras de autoridade, embora se sintam confortáveis no ato de desafio às mesmas. Os colaboradores da Geração *Millennials* parecem querer redefinir as relações entre a entidade supervisora e o colaborador, uma vez que devido à sua educação têm um relacionamento quase em conflito com a autoridade (Ahmed et al., 2013).

Resumindo, os *Millennials* são caracterizados por terem crescido com acesso à internet, por terem uma relação extremamente forte com as novas tecnologias e por terem ambição e orientação para o sucesso. Respeitam as instituições e preferem um trabalho em equipa (Lenhart, 2015).

2.4. Liderança da Geração *Millennials* – Desafios

Os *Millennials*, como já falado, são diferentes das gerações anteriores. Querem ser ouvidos e não ignorados, querem participar e estar presentes no momento da decisão.

O mercado de trabalho está em constante inovação e muitas empresas já perceberam as necessidades desta geração, apostando na criação de ambientes de trabalho centrados nos funcionários de forma a atraí-los e a manter os seus talentos nas organizações como são exemplo o Hilton, a Cisco e a Salesforce que além da remuneração monetária, oferecem aos seus colaboradores um leque de benefícios como horários reduzidos e/ou flexíveis, oportunidades de progressão na carreira, seguros de saúde, ginásio, mais dias de férias, entre outros (100 Best, 2020).

O seu sentimento de direito leva-os a agir como se não precisassem de orientação ou liderança de outros (Laird, Harvey e Lancaster, 2015). Isto pode ser confuso para os líderes e para as teorias de liderança atuais que não oferecem uma solução para superar esse push-and-pull.

O sentimento de direito dos *Millennials* também é problemático para outras teorias de liderança. Assim como as diferenças individuais levam a perceções diferentes de liderança (Lord et al., 1980), o direito também é suscetível de afetar as atribuições de liderança nos *Millennials* dado que estes consideram merecer as coisas “à sua maneira” (Twenge e Campbell, 2009). Esta presunção de direito, aliada ao conforto no desafio à autoridade referido anteriormente, poderá levar a que os *Millennials* se mostrem menos dispostos a serem subordinados aos seus superiores. Os *Millennials* podem ser menos sensíveis às questões situacionais que as organizações tradicionalmente utilizavam para sinalizar a liderança, como títulos, políticas e símbolos (Pfeffer, 1977), porque percebem que são tão importantes, ou mesmo mais importantes, do que outros na organização. Além disso, quanto mais cedo os colaboradores percebem que a orientação dos seus líderes sobre valores e escolhas éticas é uma crítica às suas habilidades ou crenças, maior a probabilidade dos mesmos responderem mal a tal influência (Campbell, Bonacci, Shelton, Exline, e Bushman, 2004).

Nesta fase, a chave é a comunicação e a capacidade de adaptação e inovação, mesmo que os líderes possam achar difícil envolver os *Millennials*, baseando-se na comunicação de forma a integrá-los, levando-os a participar e de forma a alcançar objetivos comuns (Twenge et al., 2010), mas a definição de metas ainda pode ser efetiva.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Assumindo a importância da comunicação e nas relações dentro da equipa, baseamo-nos na teoria LMX para explorar outros fatores importantes para a implementação do modelo.

Com isto em mente, podemos afirmar que a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass e Avolio, 1994), podem oferecer uma visão de como motivar e gerir as gerações que entram no mercado de trabalho. O que é ampliado pelo facto de as gerações mais novas tenderem a ser motivadas por trabalho significativo e desafiador (Wesner e Miller, 2008). O potencial de realização individual (Twenge et al., 2010), leva à oportunidade de que as reformulações das iniciativas de definição de metas individuais possam ser alinhadas com os objetivos organizacionais com o intuito de servirem como ferramenta motivacional para os *Millennials*.

2.5. Teoria LMX e a Criatividade na Geração *Millennial*

Tal como foi abordado acima, a comunicação é um dos grandes pilares da liderança e do sucesso da relação interpessoal entre líder e o liderado, que neste estudo pertence à Geração *Millennial*, e que, como já foi visto necessita desta base de comunicação para ser bem-sucedido. Para que tal aconteça é necessário o estabelecimento de relações entre líderes e equipas. Sem esta troca/partilha emocional, é difícil que a Liderança Funcional funcione a nível organizacional, bem diferente do que acontece no contexto militar.

A liderança é uma relação, construída ao longo do tempo, de troca entre o líder e os seus liderados. Ou seja, o líder é uma fonte de recursos para a sua equipa, na medida em que possui comportamentos adequados e direcionados para o alcance dos objetivos da mesma e, em troca, recebe um maior poder e influência, reconhecimento dos membros de equipa e ainda uma maior autoestima.

Hollander e Julian (1969), definem liderança como sendo “uma relação de influência entre duas ou, normalmente, mais pessoas que dependem umas das outras para o alcance de objetivos comuns numa determinada situação grupal”.

Por outro lado, no exercício da liderança é expectável que o líder funcione como o mediador das relações no interior da equipa, como o elo de comunicação da equipa com o exterior e como o decisor da equipa atribuindo objetivos e prioridades.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Como as atuais empresas globais estão a mudar rapidamente, estas precisam de colaboradores que procurem, novas oportunidades e que melhorem continuamente seu ambiente de trabalho (Oldham & Cummings, 1996; Rank, Pace & Frese, 2004; Unsworth, 2001).

Foi descoberto que as medidas padrão de aptidões cognitivas se correlacionam positivamente com o desempenho da tarefa (Schmidt et al., 1986; Murphy, 1989) e negativamente com comportamentos de trabalho contraproducentes, como roubo ou absentismo (Dilchert et al., 2007).

Resultados de literatura recente sugerem que esses efeitos podem ser mediados pelos estilos cognitivos dos indivíduos (Corgnet et al., 2015b). Em particular, Corgnet et al. (2015b) descobriram que os *Millennials* caracterizados por um estilo mais reflexivo (conforme medido pelo Teste de Reflexão Cognitiva; Frederick, 2005) são mais diligentes, exibindo níveis mais altos de desempenho de tarefas e níveis mais baixos de comportamentos de trabalho contraproducentes.

A tecnologia digital e as suas funcionalidades formam um domínio emergente de expressão criativa para adolescentes e jovens adultos. Smartphones, tablets e aplicações para essas tecnologias estão a mudar hábitos. (Jessica Hoffmann et al 2016). Estas ferramentas permitem que as pessoas se expressem de novas maneiras, façam contribuições originais e valiosas e ampliem as oportunidades para realizar sua imaginação (Loveless, 2003).

A criatividade é avaliada de várias maneiras em termos de processo, pessoa ou produto (Torrance, 1988).

A criatividade, definida como a geração de ideias novas e úteis (Amabile, 1983, 1996), foi considerada um fator-chave para a eficácia e sobrevivência organizacional (Shalley & Gilson, 2004; Unsworth, 2001; Zhou e Shalley, 2003). Acredita-se que os líderes sejam um dos elementos mais influentes da criatividade no trabalho (Mumford, Scott, Gaddis e Strange, 2002; Rosing, Frese e Bausch, 2011). Portanto, os líderes precisam de saber como fornecer um contexto de criatividade para os funcionários de forma a permanecer competitivos no ambiente de trabalho turbulento e de mudanças rápidas (Tierney, 2008).

Uma vez que falamos da geração *Millennial*, faz sentido abordar a temática da criatividade. Assim, encontramos estudos sobre o impacto dos líderes na criatividade, incluindo estudos que consideravam traços de líder e liderado (Tierney, Farmer & Graen, 1999; Zhou &

George, 2003), liderança transformacional (por exemplo, Jaussi & Dionne, 2003; Jung, Chow, & Wu, 2003; Sosik, Kahai e Avolio, 1998), liderança benevolente (Wang & Cheng, 2010) e liderança capacitadora (Zhang & Bartol, 2010a).

Os investigadores têm também vindo a examinar a associação entre uma relação entre conceito de liderança, ou seja, na troca líder-membro (LMX) e criatividade (por exemplo, Atwater & Carmeli, 2009; Scott & Bruce, 1994; Tierney et al., 1999). A teoria LMX difere de outras abordagens de liderança pelo foco explícito em relacionamentos diádicos únicos e a noção de que líderes e seguidores negociam o seu relacionamento ao longo do tempo (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Graen & Schiemann, 1978).

O desempenho criativo, refere-se à avaliação dos supervisores da resolução criativa de problemas dos colaboradores no trabalho (por exemplo, Tierney & Farmer, 2010) ou objetivamente (por meio do uso de juízes externos) avalia números e a qualidade das sugestões ou ideias (por exemplo, Zhang e Bartol, 2010a, 2010b; Zhou, 1998). Embora o envolvimento no trabalho criativo seja um fenómeno complexo que requer uma abordagem interacional (Amabile, 1996; Woodman, Sawyer e Griffin, 1993; Zhou e Shalley, 2003), ainda faltam pesquisas sobre como as características do trabalho podem promover o envolvimento no trabalho criativo.

3. Método

Para esta dissertação, o método de análise escolhido para o presente trabalho é o Exploratório, dado que o objeto sobre o qual incide o estudo é pouco conhecido e estudado – a aplicação do modelo de liderança funcional em equipas da geração *Millennial* e avaliação da sua eventual adaptação à implementação em equipas desta geração no contexto laboral atual.

Assim a recolha, o registo e a análise de informação recai sobre factos e dinâmicas que ocorrem em ambientes organizacionais de áreas de negócio diferentes, descrevendo as propriedades e as relações existentes no grupo, e de que forma os processos de liderança do contribuem para a eficácia da equipa.

Para o desenvolvimento desta dissertação, foram entrevistadas 21 pessoas com funções de liderança em equipas mistas (maioritariamente *Millennials*).

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

As áreas de atuação dos entrevistados variam entre consultoria de recursos humanos, gestão, tecnologia da informação; turismo, eventos e restauração; indústria; lares, creches e educação; media e produção; saúde e ginásios; call center e serviços comerciais; o que nos permite, de forma transversal, estudar se o modelo de liderança funcional, pode ser aplicado também nas diferentes áreas de negócio e não só em equipas da geração *Millennial*.

Participantes

Participaram neste estudo 21 gestores, que se encontram numa faixa etária entre os 27 e os 40 anos, com responsabilidades de gestão de equipas nas áreas de Consultoria de Gestão, Recursos Humanos, Tecnologias da Informação; Call Center, Indústria; Turismo e Eventos; Lares e Creches; Educação e Ginásios. Todos os entrevistados têm ou tiveram equipas com elementos da Geração *Millennial*.

Todos os entrevistados têm atualmente ou já tiveram equipas da Geração *Millennials*.

Considerando os objetivos do estudo, intencionava-se entrevistar team leaders e/ou responsáveis de departamentos de diferentes contextos organizacionais no ativo e que liderassem equipas. Não foram tidos em conta outros fatores, tais como: dados sociológicos (idade, sexo, grau académico, etc.) antiguidade na função, o tamanho da equipa que lidera nem geração dos colaboradores, o tipo nem a dimensão da instituição em que exerce a atividade.

Reforça-se ainda que nenhum destes fatores teve qualquer influência na escolha dos entrevistados.

3.1. Recolha de dados

Dada a natureza do trabalho ser mais exploratório, e de modo a poder orientar a recolha de informação de forma mais objetiva, recorreu-se aos métodos qualitativos, mais precisamente à entrevista semi-estruturada, tendo sido elaborado um guião de entrevista (ver anexo A).

A amostra do estudo é não probabilística (Mattar, F., 1994, p. 132) – “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.”), e é feita uma articulação entre o método Bola de Neve/Snowball (Goodman, 1961) e por conveniência.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Durante a fase das entrevistas, verificou-se alguma dificuldade em chegar aos inquiridos pretendidos, devido à pouca disponibilidade de tempo dos mesmos ou por não se conseguir chegar à fala. Assim, optou-se por usar um sistema de amostragem tipo Bola de Neve/Snowball, onde em cada entrevista foi solicitado ao entrevistado outros contactos de colegas de outras áreas funcionais que gerissem equipas multidisciplinares, para se poder aceder mais facilmente a outros participantes. Deste modo, conseguiram-se respondentes adicionais a partir da informação obtida pelos primeiros entrevistados.

A informação proveniente das entrevistas foi trabalhada exclusivamente no MAXQDA onde se procedeu primeiramente à transcrição das entrevistas. Após esta fase, foram definidas categorias correspondentes a cada questão, subdivididas em sub-categorias, correspondentes às respostas. Para contabilização dos códigos, foram recolhidas palavras chave das respostas, sendo apenas selecionado uma única referencia semântica por código por cada resposta, existindo assim no máximo 21 referências a cada código em cada resposta.

3.2. Instrumento

A construção do instrumento (Guião de entrevista – Anexo A) foi desenvolvida tendo em consideração o modelo de liderança funcional (Zaccaro e Klimoski (in press)) e os objetivos do estudo, sendo a entrevista constituída por 4 perguntas. As perguntas foram estruturadas a partir das mais gerais para as mais particulares (Flick, 2005), existindo abertura para colocação de questões complementares para além das pré-definidas.

A primeira pergunta, denominada no Guião de entrevista de pergunta 1 (um), tinha como principal objetivo questionar, com base na opinião e experiência do entrevistado, os aspetos mais críticos para uma liderança eficaz, permitindo-lhe desenvolver o tema de uma forma descontraída, seguindo-se a entrevista com perguntas mais concretas.

Ainda no âmbito mais geral, a questão 2 (dois), leva o entrevistado a pensar no tema numa perspetiva comparativa. Questiona-se se já teve equipas com elementos desta geração, quais são as principais diferenças entre esta geração e outras no contexto laboral, e pedem-se ainda exemplos específicos de forma a reunir informação mais rica, informação essa vinda da experiência profissional de cada entrevistado.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Na questão 3 (três) introduz-se o tema com informação teórica aplicada ao contexto real: quais os pontos críticos das 3 principais fases da ação segundo o modelo em estudo, como é feita a definição dos objetivos e em que se tenta relacionar o tempo investido em cada fase da ação.

Por fim, a questão 4 (quatro) direciona-se para a forma em como os elementos desta geração aprendem com a experiência, se há ou não diferenças com outras gerações.

Não foi realizado qualquer pré-teste ao instrumento.

Posto isto, os entrevistados consideraram as questões simples e fáceis de responder, com exceção à pergunta 4 “Como é que os elementos de uma equipa de *Millennials* aprendem com a experiência? Há pontos comuns com a mesma evolução/aprendizagem comparativamente a equipas mais séniores?” por ser uma temática recente (relação liderança funcional vs *Millennials*) tendo sido necessário em alguns casos a leitura da premissa inicial presente no guião.

3.3. Procedimento da Recolha de Dados

Após os procedimentos de construção do instrumento, deu-se início à abordagem aos participantes. Os contactos foram estabelecidos através de chamadas telefónicas e vídeo conferência, devidamente gravados para posterior consulta.

No momento do primeiro contacto, foi apresentado o âmbito da entrevista e feita uma breve apresentação do entrevistador. Os participantes foram sempre informados do objetivo do estudo, da duração da entrevista e da necessidade de recorrer a gravação através de dispositivo áudio (Flick, 2005). Nesse mesmo contacto, era logo agendada a data e modo da entrevista, consoante a disponibilidade do entrevistado.

A hora e o modo em que decorreram as entrevistas foi sempre de acordo com a disponibilidade e conveniência do participante, tendo por sua vez, ocorrido em espaço público com interferências externas.

No total foram realizadas vinte e uma (21) entrevistas a participantes com funções de gestão de equipas realizadas durante o mês de maio de 2018 em Lisboa, com uma duração média de 20 minutos cada uma. No início de cada entrevista foi feita uma pequena introdução

acerca do estudo (objetivos, âmbito, questões de confidencialidade). Após esta breve introdução e já com o devido consentimento por parte do entrevistado para se proceder a gravação da entrevista, foram colocadas as questões presentes no Anexo A. No final de cada entrevista e após os agradecimentos, foi solicitada a autorização para um contacto posterior, com o intuito de atualizar alguma informação ou colocação de novas questões, pedido esse a que todos responderam afirmativamente, mostrando disponibilidade para futuros contactos dado o interesse criado pelo objetivo do presente estudo e da sua possível aplicabilidade em contexto laboral.

3.4 Procedimentos de Análise de Dados

Um dos procedimentos de análise de material escrito é a análise de conteúdos. A premissa base deste método é a redução do material qualitativo através de inferências (Flick, 2005; Krippendorff, 1997). Após a transcrição das entrevistas e a revisão das mesmas (áudio vs texto), foi elaborado um dicionário de categorias e subcategorias (Bardin, 2009) (ver anexo B).

Os códigos foram definidos com uma frequência por resposta, avaliada pelo sentido semântico da mesma, ou seja, ainda que o entrevistado não tenha pronunciado as palavras chave, estas que ficaram subentendidas nas suas respostas, foram tidas em consideração. Ao mesmo tempo, se o termo foi utilizado mais que uma vez no decorrer da mesma resposta, foi apenas contabilizado uma vez. Disto é exemplo, o segmento “comunicação” (resposta à questão 1), em que foram aglomeradas as respostas que continham as expressões “falar”, “comunicar”, “saber ouvir”, “fazer-se entender”.

4. Análise de Resultados

A análise dos resultados será apresentada seguindo a ordem das questões do Guião da Entrevista.

Questão 1

Fruto das entrevistas realizadas sobre as funções da liderança na gestão de equipas de *Millennials*, analisadas através do MAXQDA, surgiram 258 chaves de códigos.

No que diz respeito à questão 1 (um) “O que é para si, tendo em conta a sua experiência profissional, a liderança de uma equipa de forma eficaz?”, começamos por identificar os aspetos mais críticos para uma liderança eficaz apresentados pelos entrevistados.

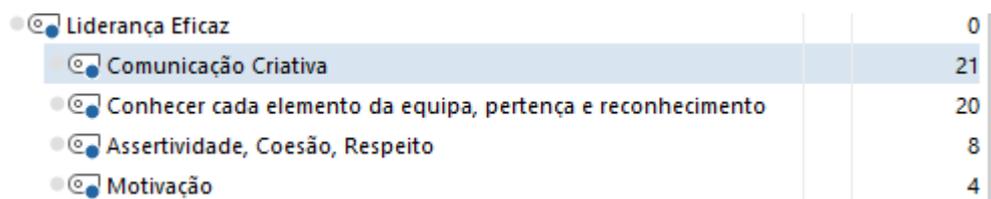


Figura 1. Resultados MAXQDA – Liderança eficaz

Todos os participantes (21), apontaram como fator primordial a **comunicação criativa**. Os participantes assumiram que mesmo com enfoque na comunicação na sua gestão diária das equipas, têm vindo a perceber que há uma necessidade de usar formas criativas de chegar aos colaboradores. Para marcar uma reunião, para passar um briefing de um projeto ou mesmo para explicar detalhes de qualquer tarefa a desenvolver, os entrevistados já usam ferramentas novas como por exemplo mensagens áudio, uso de emojis, SMS ou email em vez de chamadas telefónicas, reuniões Skype mesmo com os colaboradores no mesmo edifício, micro atividades de *team building* para poderem reunir sem a pressão associada a uma reunião formal. Há também um cuidado em adaptar a forma em como se comunica a cada um dos elementos. Uma das entrevistadas afirma que tem “colaboradores a quem basta enviar um email com as indicações e as coisas aparecem feitas, outros é preciso enviar email e ligar logo se seguida para confirmar a informação, outros só faço uma chamada, depende de pessoa para pessoa...”.

Consegue-se perceber que há um cuidado em passar uma mensagem clara, forte e coerente, em garantir que todos os elementos da equipa estão na “mesma página” e que todos sabem o seu papel e o dos demais membros da equipa. Valoriza-se cada vez mais uma intenção de interação constante entre os membros, aumentando assim o sentido de interajuda e de respeito mútuo.

Os líderes entrevistados não assumem posturas de imposição da sua função, espelhando o que veem acontecer à sua volta/ tem funcionado nos contextos onde se encontram.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Segmentando a informação proveniente das entrevistas analisámos também a criatividade onde líderes e colaboradores podem negociar várias funções de trabalho, que também promovem o envolvimento no trabalho criativo. Graen e Scandura (1987; Pellegrini, Scandura & Jayaraman, 2010). Descreveram esse padrão de negociação como uma sequência de criação de funções na qual um ciclo de troca segue o outro. As descobertas empíricas mostraram que altos níveis de controlo e autonomia estão relacionados negativamente ao conflito de funções e sua ambiguidade (Spector, 1986). Nessas circunstâncias, as sequências de funções entre supervisor e funcionário devem ser mais eficientes e produtivas.

Dá-se especial importância ao alinhamento de expectativas e a conhecer cada elemento da equipa, uma vez que devido à natureza interpessoal da relação Líder-membro, que é essencial para ter em conta as perspetivas de ambas as partes, sobre a relação em como os atributos e comportamentos de cada um são propensos a impactar a qualidade da mesma e na sua perceção pelo outro (Thibaut e Kelley , 1959).

Este fator é importante tanto no início como no final, alinhar expectativas, saber o que se vai fazer/fez.

Dos participantes inquiridos, 20, também reconhecem como importante o “**conhecer cada membro da equipa**”, mas, é assumido pelos entrevistados que, tendo em conta o ritmo frenético do mercado e metodologias de trabalho atuais, é uma tarefa cada vez mais difícil. Nota-se uma intenção de liderar pelo exemplo, de estar disponível e de criar estratégias de feedback constante.

Compreende-se então, que a importância da comunicação vai além do sentido literal e assume os contornos de conhecimento do outro, o que nos leva a avaliar a teoria do LMX e as relações dentro das equipas.

Além disso, é necessário ter em conta a literatura sobre a Acceleration Trap (Heike, 2010), uma vez que cada vez menos há tempo útil disponível para conhecer a equipa, gerir expectativas e fazer o “closure” dos projetos de forma a conseguir avançar para novos desafios num ritmo controlado.

Vários estudos têm afirmado que relacionamentos positivos com colegas de trabalho e supervisores estão relacionados com a diminuição do stress e da rotatividade, aumentando a satisfação no trabalho, o desempenho e os comportamentos sociais (Gerstner & Day , 1997; Humphrey, Nahrgang , & Morgeson , 2007; Ilies , Nahrgang , & Morgeson , 2007).

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Além disso, no local de trabalho, as relações têm sido apontadas como parte importante no processo de socialização dos colaboradores (maior, Kozlowski , Chao, & Gardner , 1995).

Como as carreiras dos indivíduos envolvem transições múltiplas dentro das fronteiras organizacionais (por exemplo, Arthur & Rousseau, 1996; Greenhaus , 2003; Hall, 1996), torna-se cada vez mais relevante examinar as relações Líder- membros, que têm sido sugeridas como a relação mais importante para a aceitação de um novo colaborador numa organização (Graen , 1976). Assim, o “conhecer o outro” passa por saber as suas motivações para o trabalho, para a carreira e para a continuidade na função.

Apesar da evidência empírica demonstrar a significativa influência da relação entre o líder e o membro em assimilar os colaboradores numa organização (Major et al., 1995) e seu impacto sobre os resultados (Gerstner & Day , 1997; Ilies et . Al, 2007; Wayne, Liden , Kraimer , & Graf, 1999), sabe-se relativamente pouco sobre como o relacionamento se desenvolve ao longo do tempo.

Nos resultados surgiram também 8 referências à **assertividade, coesão e respeito dentro das equipas**. Teorias tradicionais de liderança têm focado principalmente sobre as características do líder (por exemplo, (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002), enquanto que a maioria dos estudos sobre Líder- membros têm examinado como as características dos membros afetam as percepções do líder em relação a este (Liden et al 1997).

No papel da tomada de decisão, o líder entrega as funções/tarefas e avalia o comportamento do membro (Graen & Scandura, 1987). Se o membro cumprir os requisitos formais da função, o líder vai continuar a enviar as diretivas para o membro e a qualidade do relacionamento vai continuar a evoluir. Se o membro que não cumprir os requisitos formais da função, o líder vai ser relutante em passar outra função/tarefa, e a qualidade do relacionamento vai sofrer.

Assim, podemos esperar que o líder também desempenhe um papel fundamental no desenvolvimento da relação. Isto é, um membro vai continuar a construir mais confiança e apoio num líder que executa bem. Para ambos, os líderes e membros, não é reciprocidade de confiança em que, quando cada indivíduo executa bem, eles têm que confiar e em compensação, serão recompensados com um forte relacionamento (Bauer & Green, 1996). Mais, o desempenho do líder irá também afetar o respeito que um membro tem para o líder, que é uma importante dimensão da LMX (Liden & Maslyn, 1998). Por isso, espera-se que o desempenho do líder e

do membro irá influenciar mudanças na qualidade do relacionamento, assim, o desempenho vai ser positivamente relacionados a mudanças no relacionamento.

Como anteriores investigações têm mostrado (Liden et al., 1993), a relação Líder-membro desenvolve-se rapidamente. Isto sugere que líderes e membros devem ter este em consideração quão importantes são as interações iniciais na qualidade da relação.

No universo dos 21 participantes, apenas 4 apontaram a **motivação** como sendo um fator valorizado para a eficácia na gestão das equipas da Geração *Millennial*, mas, ao longo da investigação foi mencionado como um ponto muito valorizado e a ter em conta na satisfação no trabalho e retenção do talento.

Questão 2

Quanto à questão 2 (dois) “Quando pensamos na Geração *Millennials*, quais são os desafios na gestão destes colaboradores?” conclui-se que todos os entrevistados têm ou já tiveram equipas da geração *Millennial* e são apontados como principais desafios os listados nos abaixo.

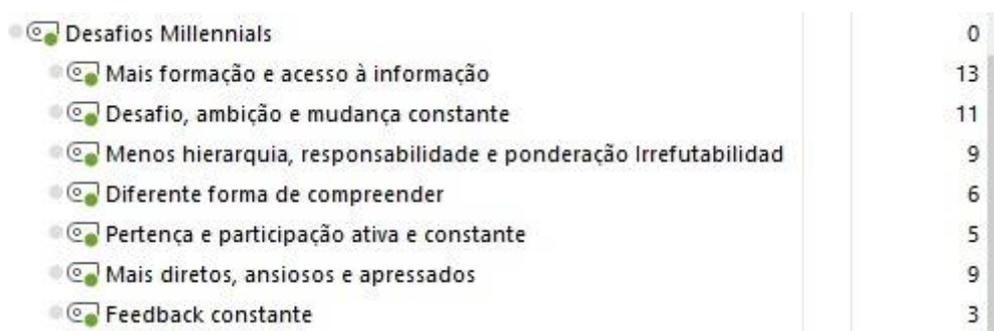


Figura 2. Resultados MAXQDA – Desafios sentidos na gestão de equipas *Millennials*

“**Mais formação e acesso à informação**” foi a resposta mais escolhida pelos participantes (13). A Geração *Millennial* é tecnológica, e que tal como é explorado no enquadramento teórico (no ponto o que são os *Millennials*). Nasceu já na era informática, estando enraizada a utilização e o fácil acesso à informação através das tecnologias, tornando-se um desafio para líderes de gerações anteriores, acompanhar este novo ritmo frenético.

De todos os participantes, 11 consideram o “**desafio, ambição e mudança constante**”, 9 consideram “**mais diretos, ansiosos e apressados**”, 5 optam pela “**pertença e participação ativa e constante**”, e 6 pela “**diferente forma de compreender**” como grandes desafios da gestão de colaboradores *Millennials*. Esta ideia está inerente ao facto desta geração necessitar de feedback rápido das suas expectativas, necessita de objetivos claros e bem definidos,

tornando-os “mais diretos, ansiosos e apressados”, que por nunca estarem satisfeitos com as metas que lhe colocam, e por não gostarem de monotonia procuram “o desafio, ... e mudança constante”. Ligada a estas respostas está a necessidade de “**feedback constante**” (resposta de 3 candidatos) e que segue em concordância com os pontos acima descritos, pois os *Millennials*, necessitam que os seus líderes estejam sempre a atualizar e a dar feedback da tarefa que foi proposta, por não saberem como fazer sozinhos. Querem feedback e acompanhamento constante, mas precisam de sentir que são autónomos, da mesma forma que são facilmente motivados por elogios e recompensas das figuras de autoridade, apesar de se sentirem confortáveis quanto ao ato de desafio às mesmas.

Ainda sobre a pergunta 2, obtivemos a resposta “**menos hierarquia, responsabilidade e ponderação. Irrefutabilidade**” de 9 candidatos, o que vai de encontro com aquilo que já foi referido sobre esta geração, torna-se um grande desafio gerir estas características em colaboradores desta geração, pois estes, devido à sua educação têm um relacionamento quase em conflito com a autoridade, numa tentativa de redefinir as relações entre a entidade supervisora e o colaborador (Ahmed et al.,2013). Estes consideram que a sua visão é maioritariamente a correta, recusando ordens ou opiniões do líder, que conseqüentemente vai prejudicar a tarefa e por sua vez a empresa.

Questão 3

No âmbito dos resultados obtidos à questão “Como se pode ser eficaz na liderança destas equipas nas fases: Início; Realização da ação; e Fecho” confirmamos que os processos assumem um carácter cíclico de ação/ transição de acordo com o modelo de Liderança Funcional em estudo.

Estes podem manifestar-se na fase de transição (entre episódios) acontecem no momento em que as equipas se focam. Inicialmente no planeamento/avaliação (funcionam como guião da tarefa/ objetivo). Em todo o ciclo da tarefa e na fase de transição (entre episódios), e na fase de ação (durante episódios), acontecem quando as equipas conduzem atividades que as levam aos objetivos (Marks et al. 2001). No esquema abaixo apresentado, é possível verificar de forma sucinta e clara o fluxo destes processos.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

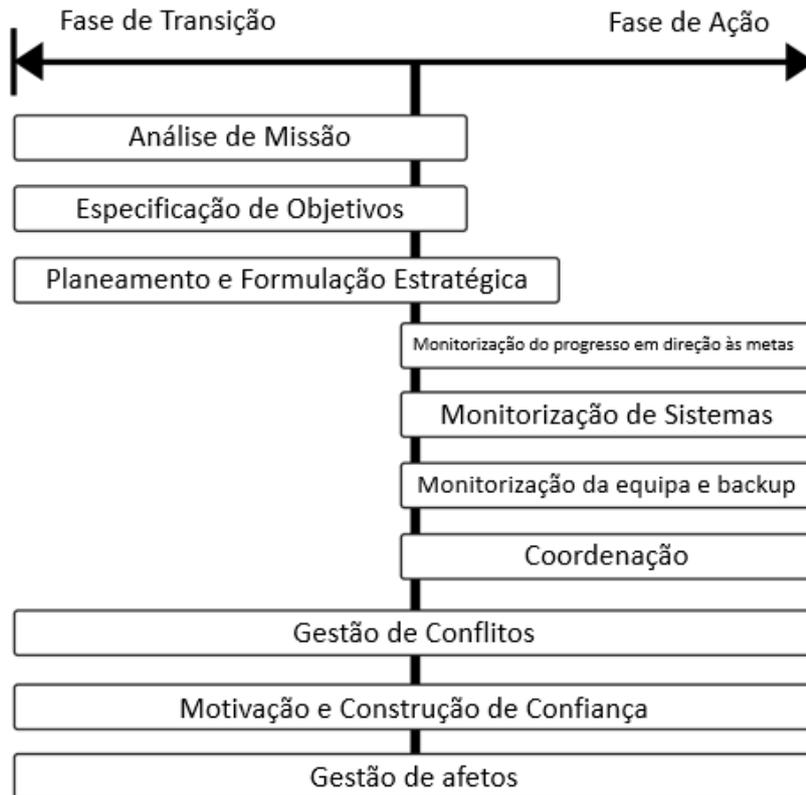


Figura 3. Fluxo de processos nas Fases de Transição e de Ação (Adaptado de Marks et al. 2001)

Os processos que caracterizam a fase de transição (entre episódios) são os cognitivos, ou seja, a análise da missão, a especificação do objetivo e o planeamento e formulação estratégica para a ação.

Do mesmo modo que, os processos que caracterizam a fase ação são comportamentais, por passarem pela monitorização da equipa e ações de apoio e a coordenação.

Todo o ciclo de vida de uma tarefa tem comportamentos afetivos, daí a necessidade da gestão das crises emocionais, resolver os problemas que surjam no decorrer da ação e que mantenham o foco e a motivação dos elementos da equipa criando laços de confiança e partilha entre os membros e entre líder-membros.

Na divisão dos pontos críticos por função, tendo inquirido os participantes como se pode ser eficaz nas três fases principais da ação: início (**Transição**), realização da ação (**Ação**) e fecho (**Transição**), e o que é mais importante/valorizado em cada uma delas, obtiveram-se os seguintes resultados:

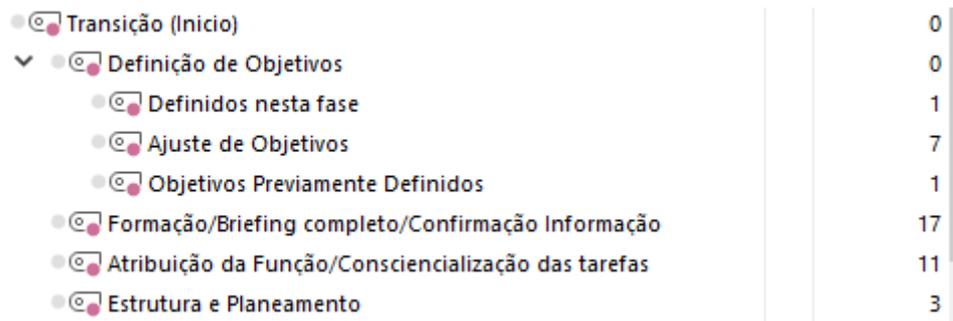


Figura 4. Resultados MAXQDA- Análise da Transição Inicial

A resposta “**Formação/ Briefing Completo/ Confirmação da Informação**” foi a mais mencionada pelos participantes (17), o que nos leva a confirmar a crescente preocupação com a formação dos colaboradores, a garantia de capacitação dos mesmos para o desenvolvimento de determinadas funções e a importância da atribuição das funções de forma acertada. Como já referido anteriormente, há também uma crescente preocupação com a forma em como se comunica com a equipa e com a forma em como se relacionam.

Desta forma, entende-se uma maior preocupação do líder em entender o que faz, porquê e qual o impacto na equipa. Assim, a **atribuição da função** requer o estabelecimento de uma relação líder-membro numa fase inicial onde o líder conhece cada membro da equipa, as suas qualificações, capacidades e objetivos dentro da equipa, o que se torna imprescindível para o desenvolver da ação no seu todo, existindo um alinhamento de expectativas.

Esta relação é desenvolvida ou negociada ao longo do tempo através de uma série de interações ou trocas entre líderes e membros (Dienesch & Liden, 1986).

Para o desenvolvimento desta relação líder-membros, partimos da teoria das trocas sociais (Blau, 1964; Gouldner, 1960) e para a teoria LMX que propõe que os líderes formem mudanças diferenciadas com os membros com base no esforço, recursos, e suporte trocadas entre as duas partes (Dansereau, Graen, e Haga, 1975; Graen e Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997).

Se existir um alto nível de confiança, a interação, apoio, e recompensas caracterizam uma maior qualidade da relação na qual é percebida a obrigação por parte dos subordinados para retribuir este nível de relação da mesma forma (Dienesch & Liden, 1986).

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Tem vindo a ser sugerido que a típica relação Líder- membro se desenvolve em três fases (Graen & Scandura ,1987), com os primeiros estágios críticos para o desenvolvimento da relação (Dansereau et al,1975; Graen & Scandura,1987). O típico relacionamento começa com o papel de tomada da função, onde os líderes tentam descobrir os relevantes talentos, motivações, e limites do membro. O líder descobre isso por atribuir uma função ao membro, que a recebe e reage. Através do feedback e comportamento do membro, o líder avalia o membro e decide se faz sentido passar uma nova função/tarefa para o membro. A relação, em seguida, progride para a fase onde a sua natureza começa a ser definida, e, finalmente, entra o papel rotinização fase de mútuo entendimento e alinhamento de expectativas, quando a relação estabiliza (Graen & Scandura, 1987).

No que diz respeito ao **planeamento**, apenas 3 dos participantes apontaram este tema como importante na fase inicial, justificado pelo facto do planeamento ser apresentado pela gestão de topo e não poder sofrer alterações.

Fruto da informação recolhida nas entrevistas, conclui-se que nas situações de *middle management* onde os participantes se encontram, não existe poder de decisão para alterações estratégicas.

Neste sentido, avaliamos as respostas relativas à definição dos objetivos onde apenas 1 participante declarou **definir objetivos** na fase inicial e 7 assumiram ter autonomia para os ajustar. Os restantes 13 participantes não mencionaram ou deram a entender que não tinham qualquer poder sobre este tema.

Em relação ao desenvolvimento da ação, 14 dos participantes responderam que o mais importante nesta fase é “desempenhar o seu papel na equipa (com autonomia e de forma criativa)”.

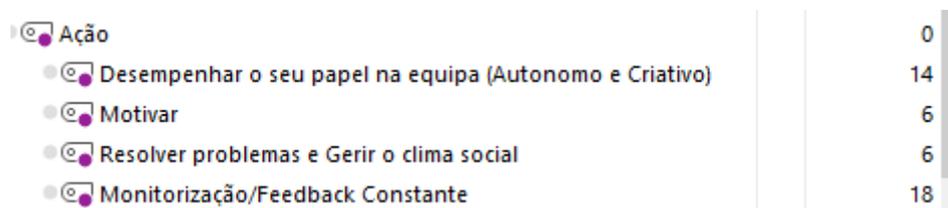


Figura 5. Resultados MAXQDA – Análise da Ação

A **autonomia** neste contexto é definida como “... até que ponto os funcionários têm uma voz importante no agendamento de seu trabalho, na seleção do equipamento que usarão e na decisão sobre os procedimentos a serem seguidos” (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975). Esta é uma característica proeminente e importante do trabalho (Fried & Ferris, 1987; Karasek & Theorell, 1990), é igualmente relevante para o envolvimento no trabalho criativo, pois fornece aos funcionários - além da confiança e do suporte proporcionados por um relacionamento LMX de alta qualidade - um senso de responsabilidade pelos seus empregos (Langfred & Moye, 2004).

Identificar a autonomia do trabalho como um moderador implica que os recursos do design do trabalho influenciam o tipo ou o conteúdo do processo de troca social entre supervisor e subordinado. Se tomarmos por exemplo um funcionário com muita autonomia, este sente-se responsável pelo trabalho a ser realizado e pode determinar os métodos e meios para concluir o trabalho. Assim, esse funcionário pode traduzir os privilégios associados a um relacionamento de alto LMX, como respeito, confiança e reconhecimento (Gerstner & Day, 1997; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007; Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009) no envolvimento no trabalho criativo, desde que esse funcionário tenha a oportunidade de selecionar e usar o conhecimento de forma independente e de assumir riscos.

Abordamos este ponto tendo em conta que um relacionamento de qualidade, caracterizado por trocas recíprocas favoráveis entre líder e membro (Blau, 1964; Kelley & Thibaut, 1978), está inerente a diversos resultados positivos, como melhor desempenho, mais comprometimento, satisfação no trabalho e maior grau de cumplicidade (Gerstner & Day, 1997; Ilies et al., 2007; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

Como já mencionado na fase de transição inicial no contexto da importância da relação com o líder para a atribuição da função, também para o desempenho e autonomia dos colaboradores é importante.

A teoria LMX baseia-se exatamente nesta teoria de trocas sociais (Blau, 1964; Gouldner, 1960) e propõe que um supervisor tenha um relacionamento diferente com cada funcionário (Graen & Uhl-Bien, 1995), que é negociado ao longo do tempo como resultado das expectativas de papéis e realizações entre líderes e membros.

A autonomia no trabalho como uma característica central do mesmo (Hackman & Oldham, 1976) oferece aos funcionários a oportunidade de experimentar novas e combinações de procedimentos de trabalho (Wang e Cheng, 2010). Maior autonomia de trabalho permite que

os funcionários saíam de uma rotina e tentem encontrar a melhor solução ao longo do caminho (Shalley & Gilson, 2004).

Consequentemente, os funcionários nestes ambientes devem ter muitas mais oportunidades - fornecidas por características do trabalho, para desenvolver ideias novas e úteis, e demonstrar originalidade no trabalho, por exemplo. Por outro lado, os funcionários que têm um bom relacionamento com o LMX, mas com menos autonomia no trabalho, podem não ser capazes (ou podem ter capacidade limitada) de mostrar envolvimento criativo no trabalho, porque os recursos de design do trabalho (ou seja, autonomia no trabalho) - que fazem novos procedimentos de trabalho e avaliação.

Para os *Millennials*, é uma premissa indispensável poder trabalhar num ambiente que dê autonomia para desenvolver cada tarefa, para escolher ferramentas e para procurar novas formas de solucionar problemas de forma criativa. Supõe-se que uma maior autonomia no trabalho estimula os funcionários a negociar as expectativas de função relacionadas ao envolvimento no trabalho criativo com seu supervisor (Langfred & Moye, 2004; Wang & Cheng, 2010). Os colaboradores com maior autonomia no trabalho sentem-se responsáveis pelos seus empregos (Parker & Sprigg, 1999) e, portanto, são mais propensos a envolver o trabalho criativo como tema central no processo de trocas sociais com seu supervisor.

Teoricamente, os investigadores sugeriram várias razões para uma relação positiva entre criatividade e LMX. Por exemplo, os funcionários em relacionamentos de alta qualidade são considerados mais criativos em comparação com os colegas menos privilegiados, devido à sua abordagem mais focada em tarefas desafiadoras e difíceis, juntamente com maior risco e o facto de que os funcionários relações qualidade LMX receberem mais reconhecimento relacionado com a tarefa, apoio interpessoal e valorização (Liden et al, 1997; Tierney de 2008; Tierney et al, 1999). Além disso, os investigadores têm sugerido que LMX é benéfico para a inovação (incluindo a criatividade), porque o bom relacionamento com o LMX é acompanhado por percepções encorajadoras do clima social (Scott e Bruce, 1994). A experiência de um clima social encorajador é importante para o envolvimento no trabalho criativo dos funcionários (Kark & Carmeli, 2009). Consequentemente, os investigadores sugerem uma exploração mais detalhada da relação de envolvimento criativo no trabalho LMX (Atwater & Carmeli, 2009).

Pelo contrário, colaboradores com menos autonomia no trabalho têm apenas estratégias predefinidas para cumprir suas tarefas (Humphrey et al., 2007; Langfred & Moye, 2004). São colaboradores restritos em termos de operação e escolha de método, portanto, não escolhem o

trabalho criativo como um tema central no processo de negociação de funções. Além disso, como estes colaboradores com menos oportunidades de experimentar novos procedimentos de trabalho e menos feedback de desempenho do envolvimento no trabalho criativo podem ter níveis mais baixos de autoeficácia criativa (Unsworth & Clegg, 2010) e, por isso, podem não ser vistos como pessoas altamente criativas dentro sua organização. Como resultado, o supervisor também pode não delegar funções relacionadas ao envolvimento no trabalho criativo a esses funcionários.

Assim, para a geração *Millennial*, a autonomia e a criatividade são importantes nesta fase de episódio, assim como as respostas relativas à motivação, ao **resolver problemas e gerir o clima social, a monitorização e o feedback** sobre a ação, estão interligadas com a relação LMX e dependem desta para que a fase de ação seja eficaz.

Com o resultado das entrevistas, percebe-se que o empenho colocado nesta última fase é muito pouco e por vezes não é sequer tido em conta. Dos participantes, 12 referiram que existe um cuidado na fase final de cada ciclo para parar, avaliar, dar feedback e, também 6 mencionaram atualizar objetivos.

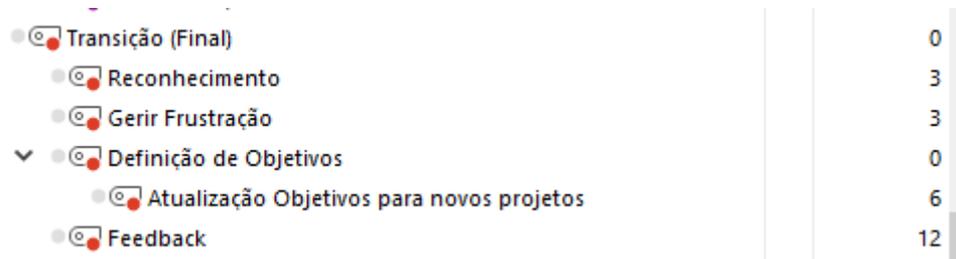


Figura 6. Resultados MAXQDA- Análise da Transição Final

Esta transição final serve para dar um **feedback** mais generalista quanto ao resultado do projeto desenvolvido, para reconhecer os participantes do mesmo e, na generalidade dos casos para entregar/avaliar no cliente. Além disto, esta é a fase onde se deve proceder também à **atualização de objetivos** com base naquilo que resulta da ação no seu todo.

Confrontadas com as intensas pressões no mercado, as empresas muitas das vezes assumem mais responsabilidades/projetos do que efetivamente têm capacidade, o que não lhes

permite despende de tempo em “apenas dar feedback” e encerrar efetivamente cada ciclo, tanto do trabalho em si como do empenho/ ritmo /foco dos colaboradores.

Os líderes devem servir como modelos para renovar efetivamente a energia e o compromisso. Os sistemas de feedback devem ser implementados em todas as fases, podendo ajudar a mudar uma cultura de aceleração, a este fenómeno é dado o nome de “Acceleration Trap” (Heike et. Al 2010).

Quando as empresas começam a experienciar o aumento do número de projetos e a velocidade das suas atividades, aumentam os objetivos, encurtam os ciclos de inovação, e introduzem novas metodologias de gestão de tecnologia ou de sistemas organizacionais. Durante um período, conseguem bastante sucesso, mas muitas vezes, a gestão de topo, tenta tornar esse ritmo furioso no novo normal. (Heike et. Al 2010). Esta situação, não afeta apenas a motivação dos colaboradores, como também o foco da empresa está disperso em várias direções, o que pode confundir os clientes e ameaçar até a marca.

Quando se apercebem que algo está errado, os líderes frequentemente tentam lutar contra os sintomas e não contra a causa. Ao momento em que se começa a notar a falta de motivação, a preguiça ou protestos injustificáveis por parte dos colaboradores, por exemplo, as empresas aumentam a pressão, tornando o problema pior, levando os melhores colaboradores à exaustão e à resignação, acabando estes por desistir. (Heike et. Al 2010).

Este fenómeno prejudica a empresa em muitos níveis – empresas *over-accelerated* apresentam um pior resultado do que os seus pares no que toca ao desempenho, eficiência, produtividade e retenção, entre outras medidas. O problema é generalizado, especialmente no ambiente atual de acessibilidade 24/7 e redução de custos. (Heike et. Al 2010)

Segundo Heike et. Al (2010), empresas *over-accelerated* exibem pelo menos um dos três padrões de atividade destrutiva:

- 1) Estão sobrecarregados e/ou não têm ferramentas;
- 2) *Multiloading*: diferentes tipos de tarefas em muitos tipos de atividades (perda de foco);
- 3) Hábito de mudança constante e sobrecarga constante. Como não há momentos que permitam recuperar, os colaboradores gerem o esforço sempre que possível (nunca dando o máximo), mesmo que isto dificulte atingir os objetivos da empresa.

Se a empresa está presa na *Acceleration Trap*, há formas de voltar a um ritmo saudável:

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

- Interromper o trabalho menos importante menos;
- Ser claro sobre a estratégia, criar um sistema para gerir projetos;
- Declarar um fim para os períodos de alto ritmo.

A *Acceleration Trap* não consiste numa infinidade de projetos, mas de criar um ritmo acelerado e de sobrecarga constante, o que pode ser parado com concluindo com cada ronda de mudanças/projetos. (Heike et. Al 2010). Esta deve ser desenvolvida uma cultura de “closure”. Sabe-se que terminar um projeto pode causar graves “dores” para os clientes como para os colaboradores envolvidos. Em empresas em que os valores assentam em compromisso e confiabilidade, líderes e colaboradores são propensos a sentir vergonha de ser afastados dos projetos onde já deram tanto de si. (Heike et. Al 2010).

Esta cultura de aceleração deve ser alterada. Deve ser incutido aos colaboradores a concentração máxima num projeto (ou vários) mas por um tempo limitado. Os intervalos não são interrupções, são períodos que permitem a criatividade e exploração que preparam os colaboradores mental e emocionalmente para a próxima fase de alto desempenho, aumentando assim a produtividade da empresa. (Heike et. Al 2010)

A maioria das empresas que não comemora os fechos dos projetos, assumem que a conclusão de um projeto é uma recompensa só por si, e não é. (Heike et. Al 2010)

Os colaboradores que vivenciam este ritmo de trabalho também precisam de **reconhecimento** pelo trabalho desenvolvido e, atendendo a este mesmo fator necessitam de ferramentas que lhes permitam **gerir a frustração**.

A aceleração implacável leva à perda de foco, uma inundação descontrolada de atividades, fadiga organizacional e desgaste. Deve haver uma consciência do esforço que está subjacente a cada explosão de esforço, e garantir que o nível de energia é sustentável. (Heike et. Al 2010).

Desta forma, apresento abaixo uma sugestão do modelo adaptado, onde se conclui que o modelo pode ser utilizado na sua forma original, mas é necessário ter em conta as dimensões da Liderança Transformacional, a importância da comunicação e da criatividade, a teoria LMX e o fenómeno da *Acceleration Trap*.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

FASE	DIMENSÕES SUPERORDENADAS Fleishman et al. (1991)	RESULTADOS INVESTIGAÇÃO
Transição Inicial	1) Pesquisa e estruturação de informações. (a) Adquirir informações (b) Organização e avaliação de informações (c) Feedback e controle	1) Formação, Briefing Completo, Confirmação da Informação (17) 2) Atribuição da função, Consciencialização das tarefas (11)
	2) Uso da informação na resolução de problemas (a) Identificação de necessidades e requisitos (b) Planeamento e coordenação (c) Comunicar informações	3) Definição de Objetivos (8) 4) Estrutura e Planeamento (3)
Ação	3) Gestão de recursos humanos (a) Obter e alocar recursos de pessoal (b) Desenvolver recursos de pessoal (c) Motivar recursos de pessoal (d) Utilizar e monitorizar os recursos pessoais	1) Monitorização e Feedback constante (18) 2) Desempenhar o seu papel na equipa (de forma autónoma e criativa)
	4) Gestão de recursos materiais (a) Obter e alocar recursos materiais (b) Manutenção de recursos materiais (c) Utilizar e monitorizar recursos materiais	3) Motivar (6) 4) Resolver Problemas e Gerir o Clima Social (6)
Transição Final	5) facilitar a aprendizagem (Santos et al. 2008) (a) Reflexão da equipa	1) Feedback (12) 2) Atualização de Objetivos (6) 3) Gerir Frustração (3) 4) Reconhecimento (3)

Tabela 3. Tabela adaptada de Dimensões Superordenadas Fleishman et al. (1991) versus resultados das entrevistas

Questão 4

No panorama atual da sociedade é possível verificar que é crescente o grande desafio de saber liderar equipas que englobem várias faixas etárias, isto é, indivíduos que nasceram no mesmo período têm tendência a vivenciar as mesmas experiências, ou pelo menos equiparadas, contribuindo ativamente para que estes indivíduos criem um sentimento de pertença, o que lhes suscita um pensamento similar no que diz respeito aos valores e motivações pessoais em relação à entidade em que estão inseridos, assim como os objetivos profissionais e comportamentos no local de trabalho (Smola; Sutton, 2002).

Nesta questão (4), o objetivo é justamente entender como a geração *Millennial*, enquanto elemento de uma equipa de trabalho, aprende com a experiência, bem como se existem pontos comuns com a mesma evolução/ aprendizagem comparativamente com equipas mais séniores, partindo do princípio que, por terem nascido no mesmo período de tempo, os *Millennials* têm um comportamento próprio e comum, fruto das experiências similares, que se traduz nos mesmos valores.

Tal como já foi referido, foram inquiridos 21 indivíduos válidos, em que a maioria (13) deu como resposta à pergunta 4 (quatro) “tentativa/ erro”, tal como é possível verificar na imagem abaixo:



Figura 7. Resultados MAXQDA – Aprendizagem nos *Millennials*

A Geração *Millennial*, tem características marcantes que as diferenciam das restantes, sendo elas fulcrais para a resposta à questão 4. Características como o individualismo nos seus objetivos; a aprendizagem constante; a resistência de adaptação a situações hierárquicas; a valorização de trabalhos em conjunto; a busca de retorno das suas expectativas; ou a necessidade de ascensão profissional rápida, fazem com que esta geração traga para o local de trabalho uma nova dinâmica, uma nova cultura e padrões comportamentais, tal como já verificamos.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

A maioria considera que aprende com experiência através do “método” tentativa/ erro. Como tal, verifico que a aprendizagem para esta geração é um processo de mudança, que é o resultado da experiência anterior.

Por ser uma geração que está conectada ao mundo digital, e por dominarem esta ferramenta desde a infância, tem preferência pela brevidade na aquisição de informações, ou seja, as preferências de aprendizagens mantêm a necessidade da utilização dos recursos digitais, que são indispensáveis para garantia do sucesso durante o processo de pesquisa e aprendizagem, reduzindo assim o tempo na aquisição de conhecimentos, e que, no decorrer da aprendizagem em contexto de trabalho, fará com que estes indivíduos utilizem estas ferramentas de descoberta de forma equiparada, isto é, à semelhança da forma rápida como procuram informação nos canais digitais, vão no local de trabalho, procurando várias experiências, para assim dar continuação ao processo de aprendizagem, tentando, errando e fazendo de novo.

Ainda acerca da pergunta 4, obtive a resposta “depende” de 8 candidatos. Schuck (1997, p. 243) afirma que aprender é uma experiência social; a aprendizagem ocorre pelas interações com outras pessoas e de seu auxílio. Para passar dos objetos e ações ao campo do significado, o aprendiz conversa com outras pessoas para expandir seu campo de entendimento. Durante o diálogo, ideias e experiências são compartilhadas e o aprendiz expõe seus problemas, gera hipóteses, conduz experimentos e reflete sobre os resultados.

Na geração que é objeto de estudo, abordamos a forma como a vivência numa “era informática” influência e tem repercussões na aprendizagem, neste ponto está também em concordância, pois quando 8 candidatos respondem “depende”, remete para um “depende” do contexto social onde o individuo está inserido. Pensando que, e como exemplo, a geração *Millennial* utiliza bastante como meio de aprendizagem o e-learning, que lhe proporciona uma maior autonomia no ritmo de trabalho, e conseqüentemente uma evolução ao seu ritmo próprio, satisfazendo as suas expectativas. Podemos aqui verificar a importância que esse contexto social, ou seja, a possibilidade de poder estudar através e-learning, tem na forma como no contexto de trabalho, o individuo vai exigir ferramentas e metodologias mais tecnológicas e de fácil acesso, que lhe permitam ter o “mundo à distância de um clique”, estando a sua experiência social enquanto estudante aqui também em evidência.

5. Conclusões

A problemática de investigação para esta dissertação é baseada na identificação da mudança no comportamento das equipas na atualidade, com especial importância na relação entre a Liderança Funcional e a Geração *Millennial*, investigando quem são os elementos das equipas e se o modelo deve ser utilizado na sua base original ou adaptado, tendo em conta a geração dos elementos que compõem as equipas, avaliando também a relação entre membros das equipas e o líder de forma intergeracional, o que coloca desafios importantes à sua gestão e liderança.

Para tal foi feita uma investigação junto de líderes reais de equipas, que têm a seu cargo elementos da Geração *Millennial*, através de um conjunto de entrevistas, com o intuito de comparar os métodos por estes utilizados com o modelo de Liderança Funcional. As áreas de atuação dos entrevistados variam entre consultoria de tecnologias da informação, consultoria de recursos humanos, turismo, eventos e restauração, indústria, lares, creches e educação, media e produção digital, saúde e ginásios, *call center* e serviços, o que nos permite, de forma transversal, avaliar se a estratégia de liderança, pode ser transversal nas diferentes áreas.

A Geração em estudo – *Millennial*, apresenta uma capacidade de multitarefa, valoriza o presente e possuem características próprias, tornando-se mais exigente. Pesquisa desenvolvida por Solomon (2009) identifica ainda esta geração como sendo a mais diversificada de sempre. Neste momento ainda nos deparamos com muitos elementos da Geração *Millennial* a terminar a sua formação e a entrar no mercado de trabalho, observando-se que valorizam uma relação trabalho-vida pessoal equilibrada e valorizam o trabalho em equipa (Howe & Strauss, 2007).

De acordo com os autores acima referidos e em concordância com os resultados das entrevistas realizadas, apresenta-se abaixo o modo como as características apontadas pelos participantes sobre esta Geração, se confirmam, comparativamente com a literatura.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Solomon (2009); (Howe & Strauss, 2007).	Resultados entrevista (Características <i>Millennials</i>)
a. Especiais e cheios de promessas, para si e para o futuro; b. Bastante protegidos durante a infância, uma vez que cresceram com bastantes regras de segurança; c. Confiantes e otimistas; d. Orientados para o trabalho em equipa, (habitados a praticar desportos de equipa e integrados em sistemas de aprendizagem de grupo); e. Focados em atingir resultados; f. Pressionados para serem bem-sucedidos; g. Mais convencionais do que rebeldes.	1) Mais formação, acesso à informação 2) Desafio e mudança constante, são ambiciosos 3) Respeitam menos a hierarquia, são irrefutáveis, tem menos sentido de responsabilidade e são menos ponderados; 4) Diferente forma de compreender, são mais tecnológicos 5) Obrigatoriedade do sentimento de pertença, têm que estar em participação ativa e constante 6) São mais diretos e apressados 7) Precisam de feedback constante (mas não se querem sentir controlados)

Tabela 4. Tabela adaptada de Solomon (2009); (Howe & Strauss, 2007) versus resultados das entrevistas (Características *Millennials*)

Atendendo às premissas da investigação, e como resposta à questão de investigação “Quais são as funções mais importantes para a Geração *Millennial*?”, estas são: a Comunicação; Conhecer cada elemento da equipa, Pertença e Reconhecimento; Assertividade, Coesão, Respeito; e Motivação.

A Comunicação foi a resposta escolhida pela totalidade dos participantes, tida como fator primordial, assim como a importância do alinhamento de expectativas e a conhecer o outro, uma vez que devido à natureza interpessoal da relação Líder-

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

membro, que é essencial para ter em conta as perspetivas de ambas as partes e como os comportamentos de ambas as partes, as afetam. (Thibaut e Kelley, 1959).

Nos resultados surgiram também referências à assertividade, coesão e respeito dentro das equipas, apontando mais uma vez para a valorização de relações saudáveis dentro das mesmas. No universo dos 21 participantes, apenas 4 apontaram a motivação como sendo um fator valorizado para a eficácia na gestão das equipas da Geração *Millennial*, mas, ao longo da investigação foi mencionado como um ponto muito valorizado e a ter em conta na satisfação no trabalho e retenção do talento.

No decorrer da investigação, surgiu a pertinência da teoria da Liderança Transformacional, sendo esta muito importante no campo da liderança e sobre a qual muitos estudos mostram que existe uma relação positiva da liderança transformacional e outras variáveis dependentes como satisfação, comprometimento, motivação e desempenho dos funcionários (ex. Kane & Tremble, 2000; Lowe et al., 1996).

Segundo Wibowo (2014) a motivação para o trabalho é o desejo de agir. A motivação para o trabalho é o resultado de um conjunto de forças internas e externas que fazem com que o trabalho escolha o caminho certo de ação e adote determinados comportamentos.

Existem quatro dimensões propostas por Bass e Avolio (1994) para a liderança transformacional:

- 1) Motivação inspiradora
- 2) Influência idealizada
- 3) Consideração individualizada
- 4) Estimulação intelectual

A Motivação Inspiradora inclui o desejo do líder para com os seguidores de atingir as metas, por meio da descrição das metas de maneira atrativa e compensadora, o que motiva os colaboradores.

Influência idealizada significa ser um modelo na frente dos funcionários e pronto para sacrifícios pelo bem de todo o grupo.

A consideração individual inclui atenção, incentivo e apoio do líder aos seguidores.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

A estimulação intelectual conclui que o líder capacita os seguidores de avaliar os problemas de novas formas, fácil e criativa. As primeiras pesquisas sobre liderança transformacional foram sobre as características dos líderes e seu relacionamento com os seguidores. Pesquisas adicionais sobre os comportamentos de líderes transformacionais propõem que a liderança transformacional é influenciada pelas atividades do líder, a aptidão para criar uma visão comum, para objetivos claros e expressivos coerentes, para permitir funcionários e um comportamento confiável (Farid Ahmad et al 2014)

Ainda sobre os líderes, estes que possuam alto nível de ética e determinação na sua conduta, tendem a afetar a motivação dos funcionários de maneira positiva, isto é, o líder sente que o seguidor o respeita, e, por outro lado atribui a missão ao subordinado, este, que neste ambiente, faz a sua atribuição de acordo e deseja fazer acima da meta específica. (Hater & Bass, 1988); (Amabile et al., 1996; Amabile et al., 2004; Jung et al., 2003)

Baluch (2006) define a motivação como uma força da pessoa que a induz a atingir os objetivos desejados. Cada pessoa tem os objetivos que devem ser cumpridos e é por isso que a gestão deve alocar motivos para cada indivíduo ou equipa para atingir as metas de gestão.

De acordo com Gray e Starke (1997), a motivação é, na verdade, o foco enquanto a pessoa está a tentar alcançar os seus objetivos. Pode ser elaborado como fatores que afetam os indivíduos interna e externamente que criam entusiasmo para fazer atos específicos para conseguir as tarefas desejadas. Também especifica as propriedades de motivação, uma vez que cada pessoa tem qualidades únicas e, não sendo automático, significa que se a pessoa tem bom senso para fazer aquela tarefa que deseja fazer, devido a algum motivo e teorias de motivação predizem o comportamento que levar a um bom desempenho e, por fim, obter incentivos. O fator de motivação é muito importante na organização em relação ao desempenho dos funcionários, mas mesmo assim, não podemos dizer que a pessoa que está motivada tem um bom desempenho. O desempenho depende da posse de habilidades no que se refere à formação relacionada com o trabalho.

Shamir et al. (1993) encontraram o efeito da liderança carismática na motivação que é baseada na teoria do autoconceito. No âmbito deste estudo, os autores fazem três preposições e, em seguida, encontram os resultados aplicando testes. Os resultados do estudo mostram que a motivação pode ser alcançada por meio de funções informais e outras atividades sociais entre os pares. A teoria da liderança transformacional é muito importante no campo da liderança e muitos estudos mostram que existe uma relação positiva da liderança transformacional e outras

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

variáveis dependentes como satisfação, comprometimento, motivação e desempenho dos funcionários (ex. Kane & Tremble, 2000; Lowe et al., 1996).

O líder transformacional motiva os seguidores de uma nova maneira, torna-os criativos e torna-se um bom *decision maker*. Concentra-se no raciocínio por trás de cada ação, direciona os colaboradores para procurar soluções lógicas e originais ao invés das configurações tradicionais, tornando os elementos das equipas mais criativos, críticos e lógicos.

A criatividade é altamente valorizada. Os líderes acham que os seguidores têm potencial suficiente para atingir seus objetivos. Colaboradores mais criativos obtêm reconhecimento dos líderes, mas não são criticados se não agirem de acordo com o desejo do líder. A estimulação intelectual aumenta a capacidade de pensar de forma única e dá novas ideias sobre a resolução de problemas e aumenta as habilidades de resolução de dilemas (Hater & Bass, 1988). Por outro lado, também encoraja desafiar o status quo e usar um alto nível de imaginação. Nessa situação, eles apenas se concentram na tarefa, sem prestar atenção aos fatores externos. Assim, os seguidores pensam na solução de problemas que podem levar à motivação.

A criatividade foi outro fator desenvolvido desde o início, estando diretamente relacionado com a Teoria LMX e a forma em como é afetada pela relação Líder-Membro. A estimulação intelectual aumenta a capacidade de pensar de forma única e dá novas ideias sobre a resolução de problemas e aumenta as habilidades de resolução de dilemas (Hater & Bass, 1988).

Além destes pontos, percebemos que a forma como esta geração aprende com a experiência é também diferente de outras gerações.

A Geração *Millennial*, tem características marcantes que as diferenciam das restantes, como o individualismo nos seus objetivos; a aprendizagem constante; a resistência de adaptação a situações hierárquicas; a valorização de trabalhos em conjunto; a procura de retorno das suas expectativas; ou a necessidade de ascensão profissional rápida, fazem com que esta geração traga para o local de trabalho uma nova dinâmica, uma nova cultura e padrões comportamentais, tal como já verificámos. Fruto deste estudo, concluímos que elementos desta geração aprende com experiência através do “método” tentativa/ erro. Como tal, verifica-se que a aprendizagem para esta geração é um processo de mudança, que é o resultado da experiência anterior. Por ser uma geração que está conectada ao mundo digital, tem preferência pela brevidade na aquisição de informações, ou seja, a preferência por recursos a meios digitais. Ainda assim, surgiram também participantes que indicaram que depende do contexto social e não só da Geração em

si. Schuck (1997) afirma que aprender é uma experiência social; a aprendizagem ocorre pelas interações com outras pessoas e de seu auxílio. Para passar dos objetos e ações ao campo do significado, o aprendiz conversa com outras pessoas para expandir seu campo de entendimento e daí, surgem hipóteses e reflexões sobre os resultados.

Quanto à questão de investigação “Há a necessidade de redefinir missão e objetivos? Como se pode adaptar/melhorar o modelo para equipas mistas?”, foi por mim proposta uma sugestão do modelo adaptado (tabela adaptada de Fleishman et al. (1991) versus resultados das entrevistas), onde se concluiu que o modelo pode ser utilizado na sua forma original, mas que é necessário ter em conta as dimensões da Liderança Transformacional, a importância da comunicação e da criatividade, a teoria LMX e o fenómeno da *Acceleration Trap*. A principal conclusão quanto à adaptação do modelo é a diferenciação da fase Transição no período antes da ação e no pós-ação.

Na transição pré-ação, o modelo pode ser utilizado na sua génese. Há ênfase na atribuição da função relacionada com a necessidade de relações mais estruturadas dentro das equipas (presente também na fase da ação) explicada pela teoria LMX.

Na fase da ação, o modelo pode também ser usado na sua forma original, mas, fruto da investigação aponta-se um novo fator de diferenciação, a criatividade. Este fator não é tido em conta no modelo original pelo facto de ser habitualmente usado em contexto militar e neste, não existir margem de invenção na forma em como se desenvolvem as tarefas. Na conjuntura atual, as empresas são obrigadas a dar margem criativa aos seus colaboradores, especialmente aos da Geração *Millennial* como fonte de motivação, segundo as dimensões da Liderança Transformacional.

Depois do decorrer da ação conforme o modelo adaptado (modelo original com especial foco nas premissas resultantes da investigação), volta-se a uma fase de transição, desta vez, pós-ação. Aqui, sugerem-se adaptações que permitam não entrar diretamente noutra projeto, mas que permitam que exista uma quebra de ciclo para reflexão da equipa, feedback, atualização de objetivos, gerir frustração e para o devido reconhecimento do esforço e dos resultados. Encontra-se nesta fase, um fenómeno, a *Acceleration Trap*, responsável pela não existência deste tempo de pausa nas empresas. (Heike, 2010). Este fenómeno é baseado no desenvolvimento de cada vez mais projetos em simultâneo nas empresas, assumindo como ritmo normal, um ritmo que deveria ser esporádico e controlado, permitindo assim aos colaboradores recuperarem forças, foco e seguirem para novos projetos com o sentimento de

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

“closure”. Este fenómeno é também responsável pela perda de colaboradores devido ao *multiloading* e *multitasking*, e em casos extremos à fragilização da imagem das empresas por não conseguirem manter o nível de qualidade do serviço prestado.

Um dos grandes pilares da liderança e do sucesso da relação interpessoal entre líder e o liderado, necessita de base de comunicação para ser bem-sucedido. Para que tal aconteça é necessário o estabelecimento de relações entre líderes e equipas.

A liderança é uma relação, construída ao longo do tempo, de troca entre o líder e os seus liderados e segundo Hollander e Julian (1969). Comparando com a geração em estudo e com as suas características já mencionadas, os *Millennials* caracterizados por um estilo mais reflexivo (conforme medido pelo Teste de Reflexão Cognitiva; Frederick, 2005) são mais diligentes, exibindo níveis mais altos de desempenho de tarefas e níveis mais baixos de comportamentos de trabalho contraproducentes.

Como já concluímos anteriormente, elementos da Geração *Millennial* aprendem com a experiência através do “método” tentativa/ erro. Assim, verifica-se que a aprendizagem para esta geração é um processo resultante da experiência anterior, muito relacionado com o facto de serem mais digitais, em contrário, verificaram-se também participantes que indicaram que depende do contexto social e não só da Geração em si. Justificando-se assim a diferente perceção das coisas de pessoa para pessoa, especialmente nos *Millennials* mas, que requer uma adaptação à forma em como se dirigem aos colaboradores e à maneira de abordar as temáticas, de as acompanhar e de apoiar no final de cada ciclo.

Acredita-se que os líderes sejam um dos elementos mais influentes da criatividade no trabalho (Mumford, Scott, Gaddis e Strange, 2002; Rosing, Frese e Bausch, 2011). Portanto, os líderes precisam de saber como fornecer um contexto de criatividade para os funcionários de forma a permanecer competitivos no ambiente de trabalho turbulento e de mudanças rápidas (Tierney, 2008).

Os investigadores têm também vindo a examinar a associação entre uma relação entre conceito de liderança, ou seja, na troca líder-membro (LMX) e criatividade (por exemplo, Atwater & Carmeli, 2009; Scott & Bruce, 1994; Tierney et al., 1999). A teoria LMX difere de outras abordagens de liderança pelo foco explícito em relacionamentos diádicos únicos e a noção de que líderes e seguidores negociam o seu relacionamento ao longo do tempo (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Graen & Schiemann, 1978).

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Assim, conclui-se que as funções do líder da equipa não são transversais aos diversos tipos de elementos da equipa, havendo uma necessidade constante de adaptação.

Podemos assumir que, na prática, com o desenvolvimento deste trabalho, se pode adaptar a um contexto laboral, o modelo de liderança funcional a equipas mistas e de elementos da geração *Millennial*.

Conclui-se, então, que o modelo original pode ser implementado na sua base original, mas que há funções que são mais valorizadas pelos *Millennials* como: a Formação, o Briefing Completo, a Confirmação da Informação, a Monitorização e Feedback constante e ainda, a possibilidade de Desempenhar o seu papel na equipa (de forma autónoma e criativa). Além disto, verificamos que numa fase de transição final, é muito importante para esta geração o sentimento de “closure” das atividades que estão a desenvolver para poderem passar a outros projetos sem estarem ligados a temas concluídos.

Esta investigação permitiu explorar as características dos *Millennials* em contexto de trabalho, as suas ambições e o que o Líder pode fazer para chegar até eles. Permitiu também entender, que um líder que entenda melhor as atitudes e escolhas destes elementos dentro das equipas, tem forçosamente a necessidade de se adaptar. Para este, é também importante conhecer as dimensões da Liderança Transformacional para assim poder concretizar esse processo de adaptação desta geração.

No decorrer da realização do presente trabalho deparámo-nos com algumas limitações que, de certa forma, podem ter contagiado ou influenciado os resultados obtidos. A amostra utilizada é consideravelmente reduzida (apenas 21 participantes). É importante referir que todos os entrevistados já tiveram equipas com elementos da Geração *Millennial* mas não tiveram qualquer contacto com o modelo de Liderança Funcional proposto, o que por si só, limita o espectro de aplicabilidade. As informações retiradas das entrevistas baseiam-se naquilo que os líderes fazem, acham que devem fazer e/ou gostavam que fosse feito, adaptando a equipas *Millennial* e, apenas com os conhecimentos do senso comum sobre as características desta Geração.

Deseja-se que o presente estudo e um aprofundamento do mesmo possam contribuir para desenvolver um melhor entendimento por parte dos líderes de equipas da Geração *Millennial* na forma como as gerem, promovendo assim para melhorar consideravelmente não só os processos de liderança como também a evolução destas equipas do ponto de vista da eficácia, capacitando-os com instrumentos teórico práticos que os ajudem neste sentido.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Ainda assim considera-se este estudo um importante e promissor ponto de partida para quem quer explorar e aprofundar as diversas dinâmicas associadas à liderança e gestão de equipas de *Millennials* dentro do ambiente organizacional (não militar).

Para perceber de que forma é que a relação funciona entre Lider-Liderados, será necessário realizar novos estudos, que consigam claramente identificar quais das funções mais ou menos importantes em cada área de negócio.

Para além disso, e à luz das considerações anteriores, parece fundamental o investimento, por parte dos profissionais com responsabilidades de gestão de equipas, uma maior abertura à aprendizagem e atualização de formas de liderança aplicadas a esta geração.

Uma vez que as dinâmicas organizacionais da aplicação do Modelo de Liderança Funcional no contexto não militar e especialmente em equipas da Geração *Millennial*, são um campo de estudo praticamente inexplorado, e sendo as questões sobre o papel dos líderes nas organizações e dinâmicas de grupo, uma temática em forte expansão e em crescente destaque na atualidade, (quer na investigação teórica quer empírica), ainda aliada a uma forte receptividade para estudos futuros por parte dos intervenientes (entrevistados), seria importante aproveitar a dinâmica criada neste estudo e alargar o seu âmbito a um contexto mais tecnológico.

De uma forma mais imediata, de modo a complementar o presente trabalho, será importante verificar como as equipas percecionam as ações dos líderes e poder adaptar o modelo também a partir da perspetiva do liderado.

Tendo em conta o contexto social atual, seria interessante conduzir este estudo com uma maior amostragem. Poderia incluir outras formas de recolha de informação e incluir questões quantitativas também. Do ponto de vista de interesse para a literatura e, tendo em conta o contexto social atual, o estudo podia guiar-se na aplicação do Modelo de Liderança Funcional numa vertente do teletrabalho e gestão de equipas *Millennial* à distância, temáticas que não foram aqui abordadas, uma vez que o estudo foi desenvolvido pré-pandemia.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 100 best companies to work for. 2020. *Fortune* (consultado em 02-06-2020) 281–292
- Ahmed, I., Scott-Young, M., Ahmed, E., & Fein, E. C., 2013 (November). *Profiling generation Y: A review of the literature*. Paper presented at the International Business Research Conference. Australia: Melbourne
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–376.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to ‘the social psychology of creativity’. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1154-84.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: leader support, *Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 5-32. Balouch, K. B. R
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 28–39.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264–275.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963–970.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Research and Educational Trust*, 15761598.
- Balouch, K. B. R. (2006). Principle of Management. Saghir Hussain Proprietor: Allied Book Center, 34- Urdu Bazar, Lahore
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, Bernard, 2007, Concepts of Leadership, em Robert P. Vecchio (ed.) *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations, 2nd edition*, Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bass, M. 1990. *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader–member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 11, 207–223.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

- Brownstone, S. 2014. *Millennials will become the majority in the workforce in 2015. Is your company ready?* (Retirado de: <http://www.fastcoexist.com/3037823/Millennials-will-become-the-majority-in-the-workforce-in-2015-is-your-company-ready>, a 10-11-2017)
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. 2004. Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83, 29–45
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18, 35 –48.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21, 361–375.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Duran, J. L., & Taylor, A. R. (2007). Team Cognition in Experienced Command-and-Control Teams. *Journal of Experimental Psychology*, 13(3), 146-157.
- Corgnet B., Hernán-González R., Mateo R. (2015b). *Cognitive reflection and the diligent worker: an experimental study of Millennials*. PloS ONE 10:e0141243. 10.1371/journal.pone.0141243 [PMC free article] [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar]
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184–200.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Dilchert S., Ones D. S., Davis R. D., Rostow C. D. (2007). *Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors*. J. Appl. Psychol. 92:616. 10.1037/0021-9010.92.3.616 [PubMed] [CrossRef] [Google Scholar]
- Driskell, J. E., Salas, E., & Hogan, R. (1987). *Taxonomy For Composing Effective Naval Teams*.
- Dutton, J. E. (2003). Energize your workplace: How to build and sustain high-quality relationships at work. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2003), «Speaking Up In The Operating Room: How Leaders Promote Learning In Interdisciplinary Teams». *Journal Of Management Studies*, Vol. 40(6), Pp. 1419-1452. Essens, P.; Vogelaar, A.; Mylle, J.; Blendell, C.; Paris, C
- Farid Ahmad, Tasawar Abbas, Shahid Latif, Abdul Rasheed (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector; *Journal of Management Policies and Practices June* Vol. 2, No. 2, pp. 11-25
- Fiedler, F. E. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology* (vol. 1, pp. 149 – 190). New York: Academic Press.

- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. 1991. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245 – 287.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. 1991. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245 – 287.
- Flick, U. (2005) Métodos quantitativos na investigação científica, Lisboa: Monitor. Gevers, J.M.P., e Peeters, M.A.G. (2009). A pleasure working together? The effects of dissimilarity in team member conscientiousness on team temporal process and individual satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 379-400.
- Forsyth, D. R. 1990. Group dynamics (2nd. ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing
- Frederick S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *J. Econ. Perspect.* 19, 25–42. 10.1257/089533005775196732 [CrossRef] [Google Scholar]
- French, J., Jr., & Raven, B. 1959. The basis of social power. In D. (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Goodman, L.A. (1961). "Snowball sampling". *Annals of Mathematical Statistics* 32 (1), 148–170.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165–167.
- Graen, G. (1976). Role-making processes of leadership development. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201–1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Schiemann, W. A. 2013. Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 452–469.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206–212.
- Graen, B. and Uhl-Bien, M, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a

- Multi-Level Multi-Domain Perspective" 1995. *Management Department Faculty Publications*. 57
- Gray, L. J., & Starke, A.F. (1997). *Organizational Behaviour Concepts and Applications*. London. Charles E. Merrill Publishing Company
- Greenhaus, J. H. (2003). Career dynamics. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 519–540). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E., III (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In: P. S. Goodman, et al. (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72 – 119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In Goodman, P. S., & Associates, *Designing effective work groups* (pp. 72-119). San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8–16.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. 2012. Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20, 34–52
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superior evaluations subordinates perceptions of transformational and transactional leadership, *Journal of applied Psychology*, 73, 659-702
- Heike Bruch and Jochen I. Menges, The Acceleration Trap, *Harvard Business Review*, april 2010
- Hirokawa, R. Y. 1980. A comparative analysis of communication patterns within effective and ineffective decision-making groups. *Communication Monographs*, 47, 312 – 321
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*. 71(5), 387-397.
- Howe, N., & Strauss, W. 2007. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63, 407–436.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269–277.

- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism–collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1140–1148.
- INE 2020 Síntese Económica de Conjuntura Janeiro 2020 (https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestbou=399583096&DESTAQUESmodo=2) consultado em 2 de julho de 2020
- Jago, A. 1982. Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315-336.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475–498.
- Jessica Hoffmann, Zorana Ivcevic & Marc Brackett (2016) Creativity in the Age of Technology: Measuring the Digital Creativity of Millennials, *Creativity Research Journal*, 28:2, 149-153, DOI: 10.1080/10400419.2016.1162515
- Johnson, J. M., & Ng, E. S. 2015. Money talks or Millennials walk: The effect of compensation on nonprofit Millennials workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration. Sage Journals*
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Jung, S.S., Sosik, J.J. and Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 499-524.
- Kane, T.D. and Tremble, R.T. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, Vol. 12 No. 2, pp. 137-60.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785–804.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1978). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375 – 403.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. 1974. Toward a theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62 – 82.
- Kozlowski, S., & Lgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. B. 2015. Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 87–100.

- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89, 934–945.
- Lenhart, A. 2015. *Teens, Social Media & Technology* Overview 2015. Pew Research Centre.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member Exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Lord, R. G., Phillips, J. S., & Rush, M. C. 1980. Effects of sex and personality on perceptions of emergent leadership, influence, and social power. *Journal of Applied Psychology*, 65, 176–182.
- Loveless, A. (2003). Creating spaces in the primary curriculum: ICT in creative subjects. *Curriculum Journal*, 14, 5–21.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 385-425
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation Of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, And The Moderating Effects Of Role Development Factors. *Journal Of Applied Psychology*, 80, 418–431.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mathieu, J.E.; Marks, M.A. e Zaccaro, S.J. (2001), “Multiteam systems”. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil e C. Viswesvaran (ed.), *Organizational psychology: vol. 2, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Sage, London, 289-313.
- Mattar, F.; (1994); *Pesquisa De Marketing: Metodologia, Planeamento, Execução E Análise; 2a. Ed. São Paulo: Atlas; Vol. 2. P.132*
- McGrath, J. 1984. *Groups: Interaction And Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. 1991. Time, Interaction, And Performance (TIP): *A Theory Of Groups*. *Small Group Research*, 22, 147 – 174 Sage Journals
- McIntyre, R. M., & Salas, E. 1995. Measuring And Managing For Team Performance: Lessons From Complex Environments. In: R. A. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Teams Effectiveness And Decision Making In Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A., & Reiter-Palmon, R. (1993). Cognitive And Temperament Predictors Of Executive Ability: Principles For Developing Leadership Capacity. Alexandria, VA: *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*
- Murphy K. R. (1989). Is The Relationship Between Cognitive Ability And Job Performance Stable Over Time? *Human Perform.* 2, 183–200. 10.1207/S15327043hup0203_3 [CrossRef] [Google Scholar]
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study Of The Millennials Generation. *Journal Of Business And Psychology*, 25, 281–292.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2010). Self-Determination Theory And The Relation Of Autonomy To Self-Regulatory Processes And Personality Development. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook Of Personality And Self-Regulation* (Pp. 169–191). Wiley-Blackwell.
- Northouse, P. G., 2013. *Leadership. Theory And Practice*. 6^a ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy Of Management Journal*, 39, 607–634. Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles Of Job Enrichment And Other Organizational Interventions. *Journal Of Applied Psychology*, 85, 835–852.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing Strain And Maximizing Learning: The Role Of Job Demands, Job Control, And Proactive Personality. *Journal Of Applied Psychology*, 84, 925–939.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader–Member Exchange. *Group & Organization Management*, 35, 391–420.
- Pfeffer, J. 1977. The Ambiguity Of Leadership. *Academy Of Management Review*, 2, 104–112.
- Prajogo, D. I. (2006). *The Relationship Between Innovation And Business Performance - A Comparative Study Between Manufacturing And Service Firms. Knowledge And Process Management*, 13, 218–225.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three Avenues For Future Research On Creativity, Innovation, And Initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518–528.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining The Heterogeneity Of The Leadership-Innovation Relationship: Amidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.

- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S., & Tannenbaum, S. I. 1992. Toward An Understanding Of Team Performance And Training. In: R. W. Swezey, & E. Salas (Eds.), *Teams: Their Training And Performance* (Pp. 3 – 29). Norwood, NJ: Ablex Publishing
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is There A “Big Five” In Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Santos, J.; Caetano, A. E Jesuino, J.C. (2008). As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia nas Equipas. *Revista Portuguesa E Brasileira De Gestão*, Jul/Set 22-33.
- Schmidt F. L. (2009). *Select on Intelligence, in Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge For Evidence-Based Management*, Ed Locke E. A.(New York, NY: John Wiley And Sons, Ltd.), 3–18. [Google Scholar]
- Schuck, Gloria. Tecnologia Inteligente, Operários Inteligentes. Uma Nova Pedagogia para o Local de Trabalho High-Tech. In: Starkey, Ken (Org.). *Como As Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy Of Management Journal*, 37, 580–607.
- Shalley, C.E., & Gilson, L. L.(2004). What Leaders Need To Know: A Review Ofsocial And Contextual Factors That Can Foster Or Hindercreativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33 –53
- Shamir, B., House, J.R., & Arthur, B.M. (1993). *The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science*, 4(4)
- Smola, K. W.; Sutton, C. D. Generational Differences Revisiting Generational Ork Alues For The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, V. 23, N. 4, 2002.
- Solomon, M 2009. *Os Segredos Da Mente Dos Consumidores*. Centro Atlântico.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership And Dimensions Of Creativity: Motivating Idea Generation In Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, 11, 111–121.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda. *Journal of Management*, 25, 457–484.
- Tapscott, D. 2009. *Grown Up Digital: How The Net Generation Us Changing Your World*. New York : Mcgraw-Hill.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). *Explaining Worker Strain And Learning: How Important Are Emotional Demands? Anxiety, Stress And Coping*, 22, 245–262.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Tierney, P. (2008). Leadership And Employee Creativity. In J. Zhou, & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook Of Organizational Creativity* (Pp. 95–123). New York: Erlbaum.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2010). Creative Self-Efficacy Development And Creative Performance Over Time. *Journal Of Applied Psychology*, 96, 277–293.

- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). *An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships*. *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Torrance, E. P. (1988). The Nature Of Creativity As Manifest In Its Testing. In Sternberg (Ed.), *The Nature Of Creativity* (Pp. 43–75). New York, NY: *Cambridge University Press*.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. 2008. Increases In Positive Self-Views Among High School Students Birth-Cohort Changes In Anticipated Performance, Self-Satisfaction, Self-Liking, And Self-Competence. *Psychological Science*, 19, 1082–1086.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. 2009. *The Narcissism Epidemic: Living In The Age Of Entitlement*. New York: Simon And Schuster
- Twenge, J. M., & Foster, J. D. 2010. Birth Cohort Increases In Narcissistic Personality Traits Among American College Students, 1982–2009. *Social Psychological And Personality Science*, 1(1), 99–106.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. 2010. Generational Differences In Work Values: Leisure And Extrinsic Values Increasing, Social And Intrinsic Values Decreasing. *Journal Of Management*, 36, 1117–1142.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy Of Management Review*, 26, 289–297.
- Unsworth, K. L., & Clegg, C. W. (2010). Why Do Employees Undertake Creative Action? *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 83, 77–99.
- Wang, A. -C., & Cheng, B. -S. (2010). When Does Benevolent Leadership Lead To Creativity? The Moderating Role Of Creative Role Identity And Job Autonomy. *Journal Of Organizational Behavior*, 31, 106–121.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The Role Of Human Capital, Motivation And Supervisor Sponsorship In Predicting Career Success. *Journal Of Organizational Behavior*, 20, 577–595.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja [Work Management]*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- Yukl, G. 2002. *Leadership In Organizations* (4th. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Zaccaro S. J., Rittman A, Marks M. 2001. Team Leadership. *The Leadership Quarterly* 12 451–483
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (In Press). *The Interface Of Leadership And Team Processes*. Group And Organization Management. Special Issue.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. 1995. Collective Efficacy. In: J. Maddux (Ed.), *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment* (Pp. 305 – 328). New York: Plenum.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Baughman, W., Johnson, J., Marshall-Mies, J., & Fleishman, E. A. (In Preparation). *The Measurement Of Cognitive And Metacognitive Skills: Alternative Measures For Assessing Army Leadership Potential* (ARI Technical Report). Alexandria, VA: *U.S. Army Research Institute For The Behavioral And Social Sciences*

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

- Zaccaro, S.J.; Rittman, A. L. E Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12: 451-483
- Zhang, X. M. & Bartol K. M. (2010b). The Influence Of Creative Process Engagement On Employee Creative Performance and Overall Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 95, 862–873.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010a). Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research On Employee Creativity: A Critical Review And Directions For Future Research. In J. J. Martocchio, & G. R. Ferris (Eds.), *Research In Personnel And Human Resources Management*, 22. (Pp. 165–217) Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Zhou, J. (1998). Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, And Achievement Orientation: Interactive Effects On Creative Performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261–276

ANEXOS

ANEXO A - Guião Entrevista

Nota: os resultados desta entrevista serão utilizados para o desenvolvimento de uma dissertação sobre liderança. Antes de começar é necessário abordar as questões assumindo a equipa como um todo, não focando as respostas na relação entre líder-liderados nem relação entre pares.

1) O que é para si, tendo em conta a sua experiência profissional, a liderança de uma equipa de forma eficaz?

2) Quando pensamos na Geração *Millennials*, quais são os desafios na gestão destes colaboradores?

- Já geriu equipas de ou com elementos desta geração?

- Quais são as principais diferenças notadas entre elementos *Millennials* e de outras gerações?

- Pode dar exemplos específicos?

3) Como se pode ser eficaz na liderança destas equipas nas seguintes fases:

- Início

- Realização da ação

- Fecho

- O que é importante em cada uma?
- Como se definem objetivos?
- Nestas 3 fases, diga-me qual a percentagem de tempo despendida na interação/relação e na tarefa
- O que tem sido mais difícil em cada uma?

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

4) Como é que os elementos de uma equipa de *Millennials* aprende com a experiência? Há pontos comuns com a mesma evolução/aprendizagem comparativamente a equipas mais sêniores?

ANEXO B – Confidencialidade

Consentimento Informado

Mestranda: Beatriz Rocha Martins

Instituição: INDEG Business School / ISCTE-IUL

Orientadora: Prof. Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt)

Introdução

Este trabalho insere-se na elaboração de uma tese de Mestrado em Gestão com o objetivo de estudar a aplicação do modelo de liderança funcional em equipas da Geração *Millennial*.

Finalidade do estudo

Nesta fase do estudo o foco é compreender se o modelo pode ser aplicado na sua forma original ou se terá que sofrer alterações (e se sim, em que medidas).

Tipo de Investigação

O método utilizado nesta fase envolve a realização de uma entrevista individual, com a duração máxima de 30 minutos. Toda a entrevista será gravada em formato áudio/digital e depois transcrita.

Participantes

Convidamo-lo a participar nesta investigação porque a sua experiência e opinião enquanto profissional é muito importante e pode permitir-nos compreender melhor o assunto em questão. A sua participação é voluntária e pode, a qualquer momento desistir.

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Nota:

Toda a informação fornecida durante a entrevista é confidencial.

O seu nome não será em momento algum associado às respostas a esta entrevista, ou seja, salvo sua autorização, não serão feitas citações diretas das suas palavras com identificação do seu nome nem informação acerca da empresa.

Caso tenha qualquer questão, por favor contacte:

Beatriz Martins: beatrizrochamartins@gmail.com

Consentimento Informado

Li toda a informação fornecida, tive oportunidade de colocar questões acerca dos aspetos menos claros para mim e aceito participar no estudo. Compreendi ainda que a minha participação neste estudo não envolve qualquer contrapartida.

Nome do Entrevistado:

Assinatura: _____

Identificação da sua participação no estudo

Autorizo

Não Autorizo

Data: ____ / ____ / ____

Foi dada uma cópia deste formulário de consentimento informado ao participante.

Nome do mestrando: _____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____

ANEXO C – LISTA DE CÓDIGOS

Aprendizagem nos <i>Millennials</i>	0
Tentativa/Erro (experimentação)	13
Depende do contexto social	8
Eficácia nas Fases da Ação	0
Transição (Início)	0
Definição de Objetivos	0
Definidos nesta fase	1
Ajuste de Objetivos	7
Formação/Briefing completo/Confirmação Informação	17
Atribuição da Função/Consciencialização das tarefas	11
Estrutura e Planeamento	3
Ação	0
Desempenhar o seu papel na equipa (Autonomo e Criativo)	14
Motivar	6
Resolver problemas e Gerir o clima social	6
Monitorização/Feedback Constante	18
Transição (Final)	0
Reconhecimento	3
Gerir Frustração	3
Definição de Objetivos	0
Atualização Objetivos para novos projetos	6
Feedback	12
Equipas <i>Millennials</i>	0
Sim	21
Desafios <i>Millennials</i>	0
Mais formação e acesso à informação	13
Desafio, ambição e mudança constante	11
Menos hierarquia, responsabilidade e ponderação Irrefutabilidade	9

Liderança Funcional em Equipas da Geração *Millennial*

Diferente forma de compreender	6
Pertença e participação ativa e constante	5
Mais diretos, ansiosos e apressados	9
Feedback constante	3
Liderança Eficaz	0
Comunicação	21
Conhecer cada elemento da equipa, pertença e reconhecimento	20
Assertividade, Coesão, Respeito	8
Motivação	4