INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Os Líderes Atuais e a Entrada dos Jovens no Mercado de Trabalho

Leonor Galrão Lourenço

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Os Líderes Atuais e a Entrada dos Jovens no Mercado de Trabalho

Leonor Galrão Lourenço

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

Esta dissertação representa o fim de uma longa jornada, que foi assinalada por inúmeros desafios que marcaram o meu crescimento pessoal e profissional. Esta conquista só foi possível alcançar por todo o apoio que tive, e por toda a ajuda que me deram para concluir esta etapa.

Quero agradecer à minha família pelo amor e apoio constante durante toda minha vida e principalmente nesta fase tão importante. Em especial à minha irmã que apesar de estar num momento de transição na vida dela, sempre me apoiou nos momentos mais complicados, me incentivou a fazer o melhor, discutindo diversas vezes os temas comigo e me dava sugestões constantemente para melhorar, obrigada do fundo do meu coração.

Agradecer à minha orientadora, a Professora Maria João Velez, por se ter mostrado sempre disponível durante o processo, me ter dado autonomia e apoio nos diversos momentos em que estava perdida e desmotivada, senti-me confortável para expressar as minhas dificuldades e inseguranças onde senti empatia, para além de ser uma professora que sabe motivar os seus alunos e manter a atenção deles, como já tinha testemunhado durante a unidade curricular Gestão Estratégica e Internacional de Recursos Humanos.

Por fim quero agradecer aos meus amigos que me incentivaram nos diversos momentos e celebraram comigo as minhas pequenas vitórias. Agradeço por compreenderem a minha ausência e estarem à distância de uma chamada ou mensagem para darem uma força extra. Um agradecimento especial à Raquel, ao André, ao Machado, à Kika, ao André, à Solange, à Vera, à Bruna e à Carolina, quero que saibam que foram muito importantes durante todo este processo e na minha vida.

O meu mais sincero obrigada, por me terem ajudado a nunca desistir e a finalizar esta etapa.

Resumo

Nos dias de hoje encontramos a geração Z a ingressar no mercado de trabalho, é por isso relevante perceber a maneira como os jovens são recebidos nas organizações. Assim é necessário analisarmos os líderes atuais e a entrada dos jovens no mercado de trabalho, com o objetivo de compreender se as expectativas dos jovens em relação à liderança são correspondidas, por forma a garantir o sucesso e sustentabilidade das organizações com a entrada de uma nova geração.

É necessário entender os diversos tipos de liderança, bem como estudar as diferentes gerações e a forma como estas veem o trabalho, compreender se existe conflito geracional dentro das organizações, quais os líderes atuais que serão responsáveis pela integração dos jovens no mercado de trabalho e compreender a perceção que esses jovens têm dos líderes atuais. Com esta entrada, os jovens também se irão deparar com alguns desafios nomeadamente a diversidade. Estas questões são importantes para os jovens e por isso é benéfico contar com o seu testemunho para expressar as suas expectativas.

A metodologia utilizada neste estudo foi a realização de entrevistas semiestruturadas a jovens que entrar recentemente no mercado de trabalho. Desta forma será possível compreender melhor a geração Z e fornecer *insights* aos líderes atuais para estarem mais bem preparados. Os resultados obtidos nesta análise sugerem que as expectativas sobre as características e comportamentos dos líderes, das equipas e das organizações, são comuns entre os jovens, pois são essas características que irão impactar a entrada da geração Z no mercado de trabalho, e estão focadas essencialmente nos líderes pela influência que exercem.

Durante a discussão da análise dos resultados mencionados anteriormente foi feita a comparação das informações adquiridas nas entrevistas com a revisão de literatura previamente estudada. Foi possível encontrar semelhanças nas competências dos líderes assim como, identificar as características da liderança transformacional nas opiniões dadas pelos jovens que participaram no estudo.

Por fim foram apresentados novos contributos científicos e implicações práticas relevantes para estudos sobre a geração Z, deixando recomendações de ações que as organizações podem tomar de modo a facilitar a entrada dos jovens no mercado de trabalho, mas também a relação destes com as equipas e lideranças. Este estudo poderá ajudar os líderes a compreenderem melhor a geração Z e a que tenham um maior sucesso na gestão de equipas.

Palavras-Chave: Gerações, Geração Z, Estilos de Liderança, Líderes, Mercado de trabalho

Classificação JEL: J21- Força de Trabalho e Emprego, Dimensão e Estrutura; J53- Relações Trabalho-Gestão, Jurisprudência Industrial; M54- Gestão do Trabalho

Abstract

Nowadays we find generation Z entering the labor market, so it is important to understand how young people are received in organizations. It is necessary to analyze current leaders and the entry of young people into the labor market, with the objective of understanding whether young people's expectations of leadership are being met, to guarantee the success and sustainability of organizations with the entry of a new generation.

It is necessary to understand the different types of leadership, as well as to study the different generations and how they see work, to understand whether there is generational conflict within organizations, which current leaders will be responsible for integrating young people into the labor market and to understand the perception that these young people have of current leaders. With this entry, young people will also face some challenges, including diversity. These issues are important to young people, and it is beneficial to have their testimony to express their expectations.

The methodology used in this study was semi-structured interviews with young people who have recently entered the labor market. In this way it will be possible to better understand generation Z and provide insights to current leaders so that they can be better prepared. The results obtained in this analysis suggest that expectations about the characteristics and behaviors of leaders, teams and organizations are common among young people, as it is these characteristics that will impact the entry of generation Z into the labor market and are essentially focused on leaders because of the influence they exert.

During the discussion of the analysis of the results mentioned above, the information acquired in the interviews was compared with the literature review previously studied. It was possible to find similarities in the competencies of leaders and to identify the characteristics of transformational leadership in the opinions given by the young people who took part in the study.

Finally, new scientific contributions and relevant practical implications for studies on generation Z were presented, leaving recommendations for actions that organizations can take to facilitate the entry of young people into the labor market, but also their relationship with teams and leaders. This study could help leaders better understand generation Z and be more successful in managing teams.

Keywords: Generations, Generation Z, Leadership Styles, Leaders, Labor Market

JEL Classification: J21- Labor Force and Employment, Size, and Structure; J53- Labor–Management Relations, Industrial Jurisprudence; M54- Labor Management

Índice

Agradecimentos iii

Resumo v

Abstract vii

Lista de abreviaturas, acrónimos, siglas e símbolos xii

Introdução 1

Capítulo I: Revisão de Literatura 5

1.1. Liderança 5

1.3 Gerações 13

1.3.1 *Baby Boomers* 14

1.3.2 Geração X 15

1.3.3 Geração Y ou *Millennials* 16

1.3.4 Geração Z 17

1.4 Conflito Geracional no local de trabalho 19

1.5 Os líderes Atuais 20

1.6 A perceção dos jovens sobre os líderes atuais 22

Capítulo II: Metodologia 25

2.1 Participantes 25

2.2 Procedimento e análise de dados 28

2.2.1 Procedimento de recolha de dados 28

2.2.2 Entrevista 28

2.2.3 Procedimento de análise de dados 29

2.2.4 Qualidade do Estudo 30

Capítulo III: Resultados 33

3.1. Visão geral sobre os resultados 33

3.2. Comportamentos de Liderança 35

3.3. Características valorizadas no Líder 36

3.4. Influência da equipa sobre o colaborador 37
3.5. Comportamento da equipa 39
3.6. Fatores atrativos da Empresa 41
3.7. Recetividade do líder e da equipa 41
Capítulo IV: Discussão 43
4.1. Contributos científicos e implicações práticas 45
4.2. Limitações e recomendações para investigações futuras 46
Conclusão 49
Referências 51
Anexos 58
Anexos A – Consentimento 58
Anexos B – Entrevista 59
Anexos C – Sistema de códigos a *priori* que originou a versão inicial do *template* 60
Anexos D – Sistema de códigos a *posteriori* que originou a versão final do *template* . 63
Anexo E: Dicionário do sistema de códigos 66
Anexo F: Representação pormenorizada dos resultados obtidos. 77

Índice de Tabelas

Tabela 1: Ordem Cronológica das Gerações 14
Tabela 2: Género da Amostra 26
Tabela 3: Idade da Amostra 26
Tabela 4: Grau Académico da Amostra 26
Tabela 5: Tempo no Mercado de Trabalho da Amostra 27
Tabela 6: Setores de Atividade da Amostra 27
Tabela 7: Temas e Subtemas do Template 33
Tabela 8: Comportamentos de Liderança mencionados pelos participantes 35
Tabela 9: Características do Líder mencionados pelos participantes 36
Tabela 10: Influência da equipa sobre o colaborador de acordo com os participantes..... 37
Tabela 11: Comportamento da Equipa de acordo com os participantes 39
Tabela 12: Fatores atrativos da Empresa mencionados pelos participantes 41

Lista de abreviaturas, acrónimos, siglas e símbolos

CAE: classificação das atividades económicas

CAE-Rev.3: classificação das atividades económicas, revisão 3

E: entrevistado

N: número de ocorrências

Introdução

Com as alterações e evolução do mercado de trabalho é necessário avaliar os líderes atuais, assim como os desafios com que os jovens da geração Z se irão deparar no seu contexto de trabalho. Analisar as lideranças e preparar os jovens irá garantir que as empresas atingem os objetivos e por isso se mantenham competitivas e inovadoras (Appelbaum et al., 2022).

Na entrada dos jovens no mercado de trabalho estes terão oportunidades, mas também desafios. Um dos desafios é o uso massivo da tecnologia que vai impactar com as interações no local de trabalho, devido à máxima digitalização das pessoas o que dificulta as conexões entre as pessoas e proximidade, passando a ser tudo digital e mais superficial (De Bruyckere et al., 2020). Outro desafio é a presença de diversas culturas no local de trabalho refletindo-se nas equipas diversificadas pois podem existir barreira linguística e culturais que pode impactar com o desempenho da equipa e gerar incompatibilidades (Fridayanni et al., 2022). Também as práticas de nepotismo são um desafio, isto é, beneficiar pessoas conhecidas em contextos de trabalho ou a oferta de oportunidades, mesmo que as pessoas não sejam qualificadas, apesar de não afetar os jovens que estão a entrar no mercado de trabalho, afeta a perceção que estes têm acerca das organizações, demonstrando a injustiça que que se vive dentro das organizações perante este tipo de práticas, e baixando os níveis de confiança (Fridayanni et al., 2022).

Por último o conflito geracional também é considerado um desafio, mas para isso é necessário compreender a possibilidade da sua existência, isto é, quando as diversas gerações têm diferentes experiências, perspetivas e valores, entram em choque nos diversos contextos sociais, é importante perceber as características das gerações dentro do contexto de trabalho e perceber onde existe possibilidade de choque (Edge, 2014). As diferenças geracionais entre a atual, que está a ingressar no mercado de trabalho, e as anteriores são potenciadas pelo facto da geração Z ser a primeira geração a crescer num mundo fortemente digitalizado, (Gabrielova & Buchko, 2021), com expectativas de que as informações sejam continuamente acessíveis e atualizadas, sendo também uma geração mais transparente e impaciente, que coloca a estabilidade financeira como prioridade na sua vida (Appelbaum et al., 2022).

É importante ter em conta que neste contexto não se deve associar de forma generalista uma geração a um conjunto de características específicas, e é possível alterar os valores profissionais, isto são os princípios e atitudes que influenciam o comportamento dos indivíduos ou grupos no ambiente de trabalho, através de alguns incentivos como reconhecimento e

valorização, flexibilidade no trabalho, participação ativa nas decisões mas também benefícios adicionais como subsídios extra (Bright, 2010), e é também possível reduzir o conflito geracional quando os estilos de liderança se moldam a novas gerações (Appelbaum et al., 2022).

A presente dissertação explora a geração Z no mercado de trabalho, o que pode ser relevante para os líderes de modo a estarem mais bem preparados para a entrada dos jovens da geração Z no mercado de trabalho. Os resultados obtidos poderão apoiar os líderes através das respostas fornecidas por jovens, visto que é abordada a perspetiva destes relativamente ao tipo de liderança que têm atualmente.

As diferentes gerações têm atitudes e valores díspares associados ao trabalho e, por isso, há necessidade de ampliar as relações entre líderes e subordinados para melhorar a gestão de conflito, a produtividade e satisfação. Tendo em conta que os jovens atuais cresceram na Era Digital, essa experiência vai influenciar a sua perceção do mercado de trabalho e da carreira profissional, levando-os a valorizar a formação, *feedback*, flexibilidade horária, e *work-life balance* (Gabrielova & Buchko, 2021). Desta forma, o desempenho organizacional melhora e o conflito diminui (Milligan, 2016).

Para responder às expectativas dos jovens, o líder precisa de adquirir ou melhorar diversas habilidades, competências e comportamentos para exercer a liderança da melhor forma (Schroth, 2019). Algumas das competências que devem ser desenvolvidas pelos líderes e que são valorizadas pelos jovens, são a inteligência emocional e a capacidade de reconhecer e valorizar os subordinados. As diversas habilidades irão permitir aos líderes responder às necessidades de apoio dos jovens, facilitando a sua evolução profissional. De modo a apoiar os jovens e corresponder às suas expectativas, os líderes devem apostar em equipas diversificadas e inclusivas para que todos dentro da equipa se sintam integrados, valorizados e com a possibilidade de acrescentar valor à organização. Os jovens esperam que exista uma constante aposta na tecnologia, que é fundamental para que estes se sintam adaptados aos métodos utilizados pela organização ao qual pertencem (Laudert, 2018).

As estratégias adotadas pelas lideranças devem-se focar na área da comunicação, entre os líderes e subordinados para que estes se sintam parte da equipa, assim podem mostrar novas ideias, mas também apresentar dúvidas. Devem explorar a comunicação digital, incluir uma comunicação multidirecional promovendo-a entre subordinados e líderes (Schuller et al., 2020). Através de uma melhor comunicação irão surgir benefícios ao nível das relações interpessoais,

criando uma maior confiança, melhorando a produtividade das equipas e a qualidade do trabalho desenvolvido (Gabrielova & Buchko, 2021).

Por conseguinte foram definidos os objetivos para este estudo a fim de melhorar o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Um dos objetivos é identificar as características e valores que os jovens valorizam nos líderes, para compreendermos a razão pelo qual poderá existir conflito (Appelbaum et al., 2022). Compreender as expectativas e necessidades dos novos trabalhadores é crucial para que a Gestão de Recursos Humanos crie ambientes de trabalho saudáveis e eficazes, assim as gerações mais jovens sentem-se motivadas e interessadas (Andrea et al., 2016). Outro dos objetivos é estudar o tipo de competências que os líderes atuais precisam de desenvolver para se adaptar e envolver com a nova geração. Depois de apresentarmos as diferentes competências essenciais a desenvolver, é preciso também compreender quais as práticas de gestão de liderança mais valorizadas pela geração Z, pois estas devem estar de acordo com as estratégias que os líderes adotam para atingir os objetivos por exemplo, melhorar a comunicação e o trabalho em equipa.

As relações de trabalho têm sido influenciadas pelas características das gerações, tal como as outras gerações tiveram de se adaptar e também passaram por processos semelhantes. No caso dos *Baby Boomers* e da geração X trouxeram desafios e mudanças significativas, como a ética no trabalho e lealdade à empresa impulsionada pela geração dos *Baby Boomers* e foco no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal impulsionado pela geração X. Com a entrada da geração Z no mercado é importante compreender a sua visão para estabelecer relações de trabalho positivas e produtivas quer para os colaboradores como para as organizações (Gabrielova & Buchko, 2021). Assim colocam-se as seguintes questões que irão ser estudadas:

1. Quais são as necessidades e expectativas dos jovens em termos de estilos e comportamentos de liderança em Portugal?

Estudar as necessidade e expectativas dos jovens em relação aos estilos e comportamentos de liderança é fundamental para que as empresas se mantenham atualizadas. É necessário que as empresas adaptem os estilos de liderança, alinhados com as expectativas dos jovens, só assim será possível atrair e reter jovens talentos, promovendo um ambiente de trabalho positivo, focado e preparado para o futuro. (Gabrielova & Buchko, 2021).

2. Quais os desafios que os subordinados encontram, quando as equipas incluem diferentes gerações?

A gestão de equipas diversificadas exige uma abordagem dedicada onde seja possível reconhecer as diversas qualidades e contributos de cada geração. Os diversos desafios promovem um maior potencial para as equipas, através de características como o ambiente de trabalho inclusivo, promovendo o trabalho em equipa e maior compreensão de todas as partes. Deste modo será possível a equipa fazer parte do mercado competitivo, focado na inovação. Ao ultrapassar os desafios que serão encontrados, através deste estudo, permitirá uma maior sustentabilidade para a organização (Mannix & Neale, 2005).

3. Qual a opinião dos jovens sobre os líderes quando entram no mercado de trabalho?

Os jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho têm diversas opiniões sobre os líderes que estão a encontrar e as opiniões são definidas pelas expectativas que estes criam. Os líderes que conseguem responder a essas expectativas conseguem melhorar a satisfação dos jovens no local de trabalho e consequentemente garantir uma maior retenção. Se as opiniões forem positivas acerca dos líderes e a forma como estes lideram, será mais fácil alcançar uma equipa unida e consistente que atinge objetivos. (Tanner, 2023).

A dissertação encontra-se organizada por secções: revisão de literatura, metodologia, resultados e conclusão. Na revisão de literatura abordamos a definição de liderança e sua evolução, as teorias de liderança e quais são mais adequadas ao estudo em causa, as gerações que se encontram no mercado de trabalho, os líderes atuais e os desafios encontrados pelos jovens no mercado de trabalho. A metodologia será definida e explicando a mais adequada a este tipo de estudo. Na secção resultados serão apresentados os resultados do estudo efetuado. Por fim será apresentada a conclusão onde são relacionados os resultados com os conteúdos indicados na revisão de literatura e serão expostas as limitações e recomendações encontradas durante o estudo.

Capítulo I: Revisão de Literatura

1.1. Liderança

A liderança é um conceito complexo e multifacetado (King, 1990) que está em constante evolução. Tendo em conta a complexidade do conceito, não existe um acordo para a criação de uma definição, Wilson (2023), considera liderança como uma habilidade inicialmente inata, estimada pela teoria dos traços, ou adquirida que fornece a capacidade de inspirar e influenciar determinadas ações e até mesmo comportamentos. "Os investigadores definem a liderança de acordo com as suas perspetivas individuais (…)", isto significa que cada investigador pode ter visões diferentes sobre a liderança, que é influenciado pelos seus estudos, interesses e princípios (Mikhalyuk, 2015).

Vários autores que definiram liderança recaem sempre pelo conceito de processo de influência, no caso de Yukl considera liderança como o "processo de influenciar os outros para compreenderem e concordarem sobre o que tem de ser feito e como fazê-lo, é o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos" (Xu, 2017 p.1). Já para Day e Antonakis é ainda importante justificar que este "processo de influência vem das características e comportamentos do líder, pelas perceções e atribuições do líder por parte dos seguidores e pelo contexto em que o processo de influência ocorre" (Day & Antonakis, 2012, p.4). Para Bass é "uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que envolve frequentemente uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções e expectativas dos membros"(Margarida & Fraga, 2018, p.4).

Mais recentemente, (Shen & Joseph, 2021) defendem que a liderança baseia-se na definição da missão das organizações, de objetivos, prioridades e tipos de motivação, devendo o líder ser um exemplo a seguir.

Com base em todos os autores mencionados anteriormente, podemos assim resumir que liderança é um processo de orientação de outras pessoas, de modo que compreendam o que é necessário ser feito para serem alcançados os objetivos (Xu, 2017). Este processo pode ser facilitado através das ações e características que o líder apresenta, assim como pela interpretação dos recetores e contexto onde o processo se desenrola (Day & Antonakis, 2012).

Sendo liderança um conceito definido por vários autores ao longo de diferentes épocas, obriga a associação a diferentes teorias/abordagens que revelam as características da liderança

exercida nessas alturas, e iremos descrever em seguida. Esta evolução é justificada pelos contextos organizacionais, culturais e sociais que cada fase apresenta.

Começando pela *Teoria dos Traços*, esta surge entre 1920 e 1930, com base nas características ou traços da personalidade, algo considerado inato, ou seja, qualidades que uma pessoa tem desde nascença e que o podem tornar um bom líder, estas características irão identificar os que são líderes dos que não o são. Ralph Stogdill e Warren Bennis defendem como características fundamentais para uma liderança eficaz, o carisma, a inteligência emocional do líder, assim como a sua habilidade de comunicação (Maslanka, 2004).

Posteriormente aparece a *Teoria Comportamental*, esta é focada no comportamento do líder face aos subordinados (Bass, 1981 citado em King, 1990) e como este pode afetar o desempenho da equipa. Exemplo destes comportamentos são a criação de oportunidades de crescimento e autonomia, otimização da motivação e orientação para a criatividade e desenvolvimento eficaz das tarefas. Nesta teoria são desvalorizados fatores que podem ter influência nesses comportamentos como a situação e o ambiente (Hunt & Fedynich, 2018).

Enquanto a teoria comportamental foca-se no comportamento, a *Teoria Situacional* explica a relação entre o estilo de liderança utilizado e os diferentes contextos que ocorrem, tendo em conta as necessidades da equipa (Thompson & Vecchio, 2009). Esta teoria analisa diversos fatores: ambientais, funções desempenhadas pelos seguidores e condições sociais (Bass, 1981 citado em King, 1990). Assim, passa a ser importante a função exercida por diferentes indivíduos, tornando-se um processo de influência, orientado para a evolução dos objetivos organizacionais. (Middlehurst, 2008 citado em Hunt & Fedynich, 2018).

Assim como a teoria dos traços, a *Teoria da Liderança Carismática* definida por Max Weber (Tucker, 1968) também se refere à personalidade, sendo o líder identificado com uma personalidade capaz de atrair um grande número de seguidores através dos seus valores (Conger, 2011). Esta teoria valoriza características como a capacidade de inspiração, valores e ideologias, estímulos cognitivos aos seguidores, comunicação não-verbal, desempenho para além das expectativas e as expectativas do líder relativamente às dificuldades dos seguidores (House & Howell, 1992). Esta teoria não é definida apenas pelas características do líder, é também pela perceção que os seguidores têm dessas características (Fiol et al., 1999).

Já na teoria de *Liderança de Suporte***,** o líder apresenta-se disponível para orientar, apoiar as equipas através dos diversos meios, para que ultrapassem as dificuldades e fortalecendo as suas habilidades. Esta teoria defende um ambiente onde as equipas são estimuladas e recebem

as ferramentas para serem bem-sucedidas, para além de satisfazerem as suas necessidades e interesses. Esta abordagem de liderança promove o bem-estar, o envolvimento e a confiança dos colaboradores, o que melhora o ambiente dentro da empresa e aumenta a satisfação no trabalho (Lee et al., 2023).

Quando referimos a teoria da *Liderança Visionária*, apresentamos esta liderança através da capacidade de criar uma visão clara que forneça significado e propósito ao trabalho de uma organização (Durham, 2000). Esta teoria oferece uma compreensão do estilo de liderança de um indivíduo, no que diz respeito ao contexto organizacional e eficácia. A liderança visionária cria elevados níveis de coesão, empenho, confiança, motivação e melhor desempenho nas novas organizações (Taylor et al., 2014).

No caso da teoria de *Liderança Estratégica,* o foco é a liderança pertencer a um grupo reduzido que ocupa posições de topo nas empresas, estando focados na capacidade que estes líderes apresentam para orientar a organização na criação e implementação de estratégias. Esta teoria apresenta-se como um processo de tomada de decisão que permita criação e acompanhamento da vantagem competitiva ao longo do tempo (Candra Susanto et al., 2023).

Na década de 1920 define-se a *Liderança Ética*, como a capacidade de influenciar pessoas dentro de uma organização através do comportamento correto e adequado (Lim & Lianto, 2024). Este estilo de liderança para além das competências técnicas que são relevantes, baseia-se nas seguintes dimensões: honestidade, justiça, preocupação com o bem-estar dos colaboradores, a igualdade de oportunidades, defesa dos direitos e interesses de todos, preocupação na gestão de conflitos e empatia (Ahmad et al., 2017). Os líderes éticos utilizam a comunicação clara, promovem a ética através das suas decisões, motivando os colaboradores a seguirem o seu exemplo. Os líderes éticos têm a responsabilidade de formar uma cultura organizacional ética e influenciar positivamente os colaboradores para que estes ajam de forma justa e responsável, com o objetivo de beneficiar a organização e ter um impacto positivo na sociedade (Lim & Lianto, 2024).

Em equilíbrio com líderes éticos também apresentamos os líderes autênticos, defendidos através da *Liderança Autêntica* (Avolio et al., 2004), caracterizada pela transparência e integridade. Esta forma de liderança baseia-se em atitudes genuínas que os líderes apresentam às suas equipas, através de características como a empatia, resiliência, comunicação transparente e honesta, partilha de ideias, pensamentos e sentimentos com a equipa, inspira

através das suas ações e partilhas para que os subordinados tenham os mesmos comportamentos e que trabalhem todos para os mesmos objetivos. (Margarida & Fraga, 2018)

No caso da *Liderança Responsável*, conhecida também como liderança consciente, está focada no sucesso organizacional bem como com todas as partes que proporcionam o sucesso, os colaboradores, a sociedade e o meio ambiente. Apesar de ser importante os valores monetários dos resultados, estes líderes preocupam-se com as decisões que têm de tomar a longo prazo, para diminuir o impacto social. Estes líderes implementam práticas éticas, corporativas, sociais e ambientais através da transparência que os caracteriza, responsáveis pelas ações e causando um impacto positivo na organização. Este estilo de liderança tem como prioridade os direitos humanos e ambientais, incentivando a uma cultura organizacional baseada em valores sustentáveis, inspirando os colaboradores a agir de maneira responsável. O foco da liderança responsável está a tornar-se crucial, relativamente à preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, as organizações que possuam esta liderança têm forte reconhecimento, colaboradores capazes de gerir de forma mais eficaz os desafios que possam surgir, bem como oportunidades (Shi & Ye, 2016).

Uma liderança mais moderna é a *Empoderadora*, onde o foco é capacitar os colaboradores fomentando a criatividade, o trabalho em equipa e o aumento da produtividade. Estes líderes têm a missão de oferecer várias formas de formar, isto é: fornecer sentido de competência, auto-organização, eficácia, ter relevância e confiança. A capacitação influencia a satisfação dos colaboradores, mas também melhora a qualidade e eficácia da organização (Lin et al., 2020). O desenvolvimento de diversas habilidades como autonomia, confiança, tomada de decisão e assumir responsabilidade, são fundamentais para o sucesso da equipa e da organização. Este estilo de liderança impacta no desempenho organizacional, porque os líderes estão a preparar os colaboradores para alcançarem os objetivos de forma mais eficaz. Diversos autores defendem várias prioridades deste estilo de liderança, Cheong e Ahearne (2005) afirmam que o aumento da eficácia resulta no melhor desempenho, Zhang e Zhou (2014) destacam que este estilo de liderança estimula a criatividade dos colaboradores e Biemann (2015) defende que o desenvolvimento da autoeficácia contribui para o crescimento profissional dos colaboradores que terá impacto no desenvolvimento da organização (Lin et al., 2020). É importante compreender que para garantir o empenho dos colaboradores para alcançar os objetivos, os líderes devem manter a confiança através da comunicação das diversas informações, favorecendo a produtividade, responsabilidade e satisfação no trabalho, aumentando o

compromisso dos colaboradores e reduzindo desta forma a rotatividade nas organizações (Cheong & Lee, 2020).

Por outro lado, na *Liderança Autocrática*, o líder controla totalmente as decisões da equipa, excluindo o contributo dos subordinados na tomada de decisão. Quando o líder procura a opinião dos subordinados, estas não são consideradas, provocando uma distância significativa entre o líder e os subordinados, pois raramente consideram as opiniões dos membros das equipas. Esse estilo de liderança é caracterizado por um maior controlo, onde o líder tem todo o poder de decisão, reduzindo a autonomia dos colaboradores. As equipas lideradas por líderes autocráticos são equipas que desempenham funções específicas, assim o líder limita o foco do trabalho, não proporcionando inovação e a criatividade para o desempenho das funções definidas previamente (Chukwusa, 2018). Esse estilo pode ser eficaz em jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho, onde o líder orienta de forma clara as tarefas específicas para os colaboradores desenvolverem. No entanto, a longo prazo, não será benéfico para a equipa ou organização, não valoriza o desenvolvimento, nem a independência dos colaboradores. As organizações com este estilo de liderança apresentam maior rotatividade (Cherry, 2015), devido à falta de satisfação dos colaboradores. Este estilo pode ser útil em diversas situações como a necessidade de rápida decisão, a longo prazo pode prejudicar a organização (Chukwusa, 2018).

No que diz respeito às teorias relevantes para este estudo iremos destacar as teorias, *Transformacional, Transacional, Servidora e Laissez-Faire*. Esta seleção foi feita com base na literatura já desenvolvida nos últimos anos por estes autores (Dwidienawati et al., 2021) , (Zehetner et al., 2022), (Ogunsola et al., 2024) onde mencionam as teorias referidas anteriormente como as mais relevantes e utilizadas atualmente. Esta escolha foi apresentada segundo a análise de resultados dos artigos, onde os jovens identificam e valorizam características, compatíveis com as teorias.

Bass em 1995 desenvolveu a *Liderança Transformacional*, esta é definida como uma liderança que influência e promove a motivação dos colaboradores procurando constantemente uma visão de futuro apelativa e estimulante para que estes alcancem os melhores resultados (Dwidienawati et al., 2021). Os líderes transformacionais apresentam particularidades como serem proativos, capazes de influenciar os seus subordinados a apoiarem os interesses da organização, suscitando a criatividade e a inovação dos colaboradores, e são também exemplo do comportamento que os subordinados devem seguir (Zehetner et al., 2022). Os líderes

apresentam uma perspetiva carismática onde fornecem uma visão clara e um propósito, por forma a que seja desenvolvida uma maior confiança entre os líderes e os colaboradores, e assim estes irão respeitar os líderes e estarão mais motivados. Estas características fazem com que os colaboradores sejam mais empenhados, e que trabalhem constantemente para obter melhores resultados (Dwidienawati et al., 2021). Estes líderes são fundamentais porque desempenham um papel crucial no desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e têm a capacidade de incentivar e motivar os colaboradores através da criatividade e a adaptação às mudanças, dando atenção às necessidades e ao desenvolvimento dos diversos membros das equipas, para que estes atinjam objetivos individuais e organizacionais. Esse conhecimento é relevante para que possam desenvolver-se futuramente como novos líderes transformacionais, pois é o estilo de liderança que proporciona benefícios gerais aos colaboradores, porque cria um ambiente de trabalho baseado na visão e valores comuns entre os líderes e os subordinados, mantendo o foco na confiança e no respeito (Ogunsola et al., 2024). A liderança transformacional é vista como uma influência de resultados positivos para as organizações a longo prazo, aumentando o desempenho dos colaboradores e a satisfação no trabalho de forma contínua, mas também uma necessidade para a construção de uma cultura organizacional e de inovação e melhoria constante e sustentabilidade da organização (Zehetner et al., 2022).

Bass para além da liderança transformacional desenvolveu a liderança transacional, de acordo com Burns (1978), a liderança transformacional para além de cumprir os objetivos acredita que os colaboradores têm de estar motivados e comprometidos para que consigam superar as expectativas, enquanto a liderança transacional ocorre quando um líder aborda os seguidores com o propósito da troca, isto é cumprimento do acordo previamente realizado, entre os líderes e os seguidores, onde foi acordado que tendo em conta o contributo para a organização são fornecidos benefícios (Kuhnert & Lewis, 1987). Segundo (Zehetner et al., 2022) a geração Z prefere a liderança transformacional, embora valorize também a liderança transacional.

Burns indica que a *Liderança Transacional* são transações entre os líderes e os subordinados, isto é, o processo dos líderes conseguirem atrair os colaboradores a desempenharem tarefas, a cumprir os objetivos e a alcançar resultados prometendo recompensas acordadas previamente (Antonakis & House, 2014). Estas recompensas são subdividas em contingentes que são materiais ou psicológicas/ sociais e em sanções caso não sejam cumpridas as obrigações contratuais (Zehetner et al., 2022). Este estilo de liderança contribui ativamente para a formação e um melhor desempenho dos colaboradores pois os

líderes comunicam de forma clara a sua visão, o que proporciona melhores resultados operacionais, (Sanda & Arthur, 2017) logo os colaboradores estão motivados para atingir os objetivos, mas também sabem que quando esses forem atingidos terão recompensas algo que a geração Z valoriza bastante e trabalha para que consiga alcançar esses bens. Assim a liderança transacional influência positivamente o desempenho organizacional, através da potencialização dos colaboradores (Ogunsola et al., 2024). Apesar ter sido argumentado que a liderança transacional impacta diretamente no desempenho organizacional, o estudo de Dong (2023) demonstra que este estilo de liderança não afeta o desempenho organizacional. A liderança transacional apresenta limitações quando se aborda a inovação e criatividade nos processos, o que significa que os colaboradores irão apenas cumprir o que lhes é proposto e não vão além do esperado, limitando-se apenas a cumprir o esperado pelos líderes (Klein, 2023). Desta forma conclui-se que a liderança transacional, oferecendo benefícios para que os colaboradores cumpram os objetivos organizacionais pode não ser o suficiente para alcançar os melhores resultados possíveis, porque elementos como a inovação terão impacto para melhorar os resultados. Caso os líderes utilizem este estilo de liderança devem garantir que o desempenho organizacional não é limitado pelos acordos de recompensas, isto é, uma determinada tarefa equivale a uma recompensa, se o colaborador desempenhar mais tarefas não irá ser recompensado (Ogunsola et al., 2024).

Greenleaf (1970, 1977) introduziu o "*the servant as leader*", significa servidor enquanto líder, onde a ideia central é uma *Liderança Servidora*, isto é o líder servir os outros, e por isso coloca as necessidades dos outros à frente das suas, como o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores, esta liderança aborda as dimensões emocionais, isto é saber gerir as próprias emoções e um líder que seja emocionalmente inteligente é capaz de motivar e inspirar, dimensões relacionais, referindo a capacidade de criar relações pessoais e saudáveis, através de uma boa comunicação e confiança, e por fim dimensões éticas relacionado com a capacidade de tomada de decisão de forma justa e transparente que tenha por base valores morais, como o respeito e a integridade, para motivar os seguidores a alcançarem os seus objetivos. A liderança servidora caracteriza-se por líderes humildes que reconhecem o valor dos outros e colocam as necessidades dos subordinados acima das suas, preocupam-se verdadeiramente com o bem-estar, escutam ativamente e têm em conta o contributo dos colaboradores na tomada de decisão, são honestos e respeitam os outros. Investindo desta forma nas relações pessoais, irão influenciar positivamente os colaboradores, aumentando o seu compromisso e lealdade à organização e uma maior confiança no seu líder Estas características levam a resultados

positivos, porque os colaboradores estão satisfeitos no trabalho, sentem-se motivados, são autónomos e proativos, contribuindo para o desempenho da equipa e consequentemente da organização (Canavesi & Minelli, 2022). Segundo Dwidienawati, a liderança servidora é a mais eficaz para a geração Z, os líderes dão apoio constante, e respondem às necessidades que os jovens precisam para obterem o sucesso, aceitam os erros que cometem o que contribui positivamente para o seu desenvolvimento, estes líderes põem os subordinados como prioridade e por isso são caracterizados pela geração Z como humildes, autênticos, que fornecem *feedback*, comunicativos, justos, responsáveis, aceitam o erro e sabem perdoar (Dwidienawati et al., 2021).

Por último apresentamos a *Teoria Laissez-Faire*, é um estilo de liderança definido por delegar o poder de decisão nos subordinados, assim os subordinados têm oportunidades de crescimento e aprendizagem de forma autónoma. Este estilo de liderança é caracterizado como um estilo pouco eficaz pela falta de orientação, definição de responsabilidade e objetivos a serem alcançados, por parte de líderes para com os subordinados. O autor Ogunsola demonstra que *Laissez-Faire* é um estilo de liderança que deve ser aplicado apenas em equipas qualificadas onde os colaboradores se sentem confortáveis em definir os seus próprios objetivos, tomar decisões e agir de forma independente (Ogunsola et al., 2024). Tendo em conta as características do estilo de liderança, é possível estimular a criatividade e a inovação dado que são os colaboradores quem decide os objetivos e a forma como se chega até eles. Sendo uma escolha dos subordinados estes sentem-se mais motivados, pois têm liberdade para explorar novas ideias de diversas formas de trabalho. Apesar da geração Z apreciar a liderança de *laissez-faire* as organizações apoiam que os líderes devem orientar os jovens e por isso não aplicar este estilo de liderança à geração na fase em que estes estão a entrar no mercado de trabalho (Ahmed Iqbal et al., 2021), porque os jovens apreciam a flexibilidade e autonomia que lhes é dada neste estilo de liderança, mas simultaneamente precisam de *feedback* constante como é referido por Dwidienawati (2021).

A liderança de *Laissez-Faire* e a teoria de liderança democrática são comparadas, porque são estilos de liderança que incluem os colaboradores na tomada de decisão embora apresentem abordagens ligeiramente diferentes. A liderança democrática é uma liderança onde os subordinados participam ativamente na tomada de decisão, estes líderes caracterizam-se por serem justos, comprometidos, orientados para a equipa e que procuram o consenso. Praticam uma liderança que promove a troca de ideias entre os diversos membros e é considerada uma

liderança eficaz. A atitude dos líderes resulta na maior produtividade dos colaboradores e num bom contributo para a equipa. Na liderança democrática, os líderes procuram compreender a visão dos subordinados, promovem o trabalho em equipa, procurando chegar a um consenso na tomada de decisão (Kumar Satpathy, 2019). Enquanto *Laissez-Faire* dá liberdade total na definição dos objetivos por parte dos subordinados, a abordagem de liderança democrática pode ajudar a limitar a liderança de *Laissez-Faire*, através de uma maior controlo nos subordinados, havendo benefícios de autonomia e inovação controlados por uma supervisão de líder democrático, assim a liderança democrática consegue contornar os aspetos negativos da liderança de *Laissez-Faire*.

Após serem explicitas as ideias principais pelos autores referidos anteriormente e analisando os estudos realizados por estes, compreendemos que as lideranças mais eficazes dentro das referidas, a liderança servidora e transformacional são as que se apresentam como mais eficazes tendo em conta a geração Z, porque estes estilos de liderança promovem o desenvolvimento dos colaboradores fornecendo-lhes suporte, *feedback* constante e acompanhamento para ultrapassar os desafios que podem surgir, aceitando a possibilidade de cometerem erros, através da flexibilidade que lhes é oferecida. Para as organizações a liderança de *Laissez-Faire* não representa uma grande eficácia para a geração Z devido à falta de orientação, contudo os jovens apreciam, pelo facto de poderem ter a liberdade e autonomia que esperam (Ogunsola et al., 2024).

1.3 Gerações

O conceito de Geração é definido como grupo de pessoas que nasceram na mesma época, vivenciaram experiências durante a sua fase de desenvolvimento, e por isso partilham expectativas, valores e vidas semelhantes (Bennets & Rademacher, 1997 citado em Goessling, 2017).

Atualmente é possível encontrar representantes das diferentes gerações no mercado de trabalho, e por isso é relevante compreender as suas características (Hysa, 2016 citado em Bieleń & Kubiczek, 2020). De acordo com a literatura mundial, foram identificadas diferentes gerações ao longos dos anos. Estas gerações sendo definidas por diferentes autores e classificadas de diferentes manerias.

Os autores que defendem a existência de seis grupos para classificar as gerações, organizando-as por: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y ou *Millennials* e Geração Z e Alfa (Zufar & Thaariq, 2023), como indicado na tabela 1.

Tabela 1: Ordem Cronológica das Gerações

Nomes das Gerações	**Classificação Cronológica das Gerações**
Veteranos	1925-1946
Baby Boomers	1947-1960
Geração X	1961-1980
Geração Y / *Millennials*	1981-1995
Geração Z	1996-2010
Geração Alfa	2011-presente

Para relevância deste estudo iremos apenas referenciar as gerações começando na *Baby Boomers* pois é a geração mais antiga que ainda está representada no mercado de trabalho, e terminamos na geração Z a última que entrou no mercado de trabalho à data deste estudo. Os valores de cada geração não devem ser considerados individualmente, mas apenas com base no comportamento dos grupos, porque o comportamento de cada indivíduo é determinado por um conjunto de valores (Goessling, 2017).

1.3.1 *Baby Boomers*

A geração de *Baby Boomers* que reúne todos os que nasceram entre o ano de 1946 e de 1960 é considerada uma das maiores gerações pela quantidade de crianças nascidas durante estes anos, cerca de 1 milhão de bebés. Uma geração influenciada por diversos acontecimentos internacionais, tanto a nível político, sociocultural como a nível económico. Alguns exemplos destes acontecimentos são a Guerra Fria, várias Revoluções, a crise petrolífera em 1973 assim como a chegada do ser humano à lua (Berkup, 2014).

As pessoas incluídas nesta geração apresentam características, de forma generalista, como a independência, o egoísmo e a competitividade. A nível empresarial valorizam a lealdade à empresa, acreditando que um único emprego é uma das chaves para o sucesso e também conseguem ver valor no trabalho em equipa. São indivíduos que necessitam de constante *feedback*, e de valorização (Berkup, 2014). Definem que os fatores que os motivam estão

relacionados com dinheiro e bónus, reconhecimento, estatuto, entre outros, mas também a realização pessoal (Goessling, 2017).

A maior dificuldade apresentada por esta geração está relacionada com o termo *Workaholic*, explicado pelo facto de não conseguirem desligar-se do trabalho, afetando assim o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar (Goessling, 2017).

Esta geração é considerada mais talentosa e experiente que as anteriores em vários aspetos, nomeadamente na resolução de problemas. O seu processo de aprendizagem mostra-se independente (Zufar & Thaariq, 2023). Para esta geração o sucesso vem através do sacrifício, entrega e tempo despendido a trabalhar, pois o seu lema é "Viver para Trabalhar", assim irão conseguir ir além, pois o poder e autoridade está relacionado com a sua carreira e posição que ocupam (Berkup, 2014).

Importante ressaltar que à data deste estudo as pessoas que pertencem à geração *Baby Boomers* são pessoas que estão no fim da sua carreira, entrando agora no período da reforma (Goessling, 2017), o que faz deles os líderes mais antigos nas empresas.

1.3.2 Geração X

A geração X reúne todos os que nasceram entre o ano de 1961 e de 1980, esta geração conta com menos indivíduos do que a anterior e é considerada uma geração de transição, entre o tradicionalismo dos *Baby Boomers*, e o início do desenvolvimento tecnológico (Zufar & Thaariq, 2023). Relativamente às suas influências, temos alguns eventos internacionais que tiveram impacto na formação da geração, tornando se assim uma geração mais aberta à mudança. Estes eventos são por exemplo: os primeiros casos de SIDA, a queda do muro de Berlim a guerra do Golfo e a morte de figuras importantes da música, Elvis Presley e John Lennon.

A sua motivação vem da flexibilidade de horários, o desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A nível profissional o seu foco é melhorar a carreira, sendo que caso não seja possível na empresa atual, facilmente mudam de empresa ou até criam a sua própria (Berkup, 2014).

Esta geração caracteriza-se por ser menos competitiva que a anterior, mais autónoma, competente, dedicada e é uma geração que gosta de liberdade. Estão mais aptos para a mudança e o seu pensamento é mais global devido aos eventos internacionais pelos quais foram

influenciados. Uma geração que aceita a diversidade por causa das alterações no mundo, o que ajudou que também fosse mais criativa pelas restrições que lhes eram apresentadas. Comparando com a geração anterior a geração X valoriza o equilíbrio entre família e trabalho, sendo que o lema para a geração dos *Baby Boomers* era "Viver para trabalhar", para a geração X passou a ser "Trabalhar para Viver" (Goessling, 2017).

As pessoas desta geração nasceram com o surgimento da tecnologia o que faz com que sejam estes a compreender melhor a sua utilização. O reflexo disso é que na sua vida profissional recorrem à tecnologia (telemóveis, computadores) verificam *e-mails* e também utilizam a internet, beneficiando assim desta mais-valia (Berkup, 2014).

1.3.3 Geração Y ou *Millennials*

A geração Y, mais conhecida como Geração *Millennials* reúne todos os que nasceram entre os anos de 1981 e de 1995, esta geração é três vezes maior do que a anterior (geração X) e é considerada a geração do "Porquê" em inglês "*why*" expressando a maneira de pronunciar "Y". Os *Millennials* tal como as restantes gerações também foram influenciados, no que diz respeito ao seu desenvolvimento e formação, por diversos acontecimentos internacionais, avanço tecnológico, também temos situações como ataques terroristas, por exemplo o 11 de setembro, a morte da Princesa Diana, algumas catástrofes naturais, escândalos políticos e guerras (Berkup, 2014).

Esta geração é considerada a geração mais tecnológica definindo-se como uma nova era "free souls", isto significa almas livres (Berkup, 2014), como é a mais viajada de sempre contando com amigos por todas as partes do mundo e onde a internet auxilia nesta comunicação (Zufar & Thaariq, 2023).

Os *Millennials* são individualistas, impacientes, sofisticados, maduros e estruturados (Zufar & Thaariq, 2023). Têm uma elevada capacidade de adaptação e estão sempre aptos para a mudança (Goessling, 2017). São pessoas autossuficientes, gostam de estudar e consideram a educação chave para o sucesso na vida profissional, pois consideram que o conhecimento torna as pessoas poderosas. Com a facilidade de acesso às tecnologias apresentam uma forte capacidade de recolher informação para resolução de problemas. Esta geração valoriza o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal seguindo o lema "Primeiro Viver. Depois Trabalhar", o seu objetivo principal é tornarem-se livres, e não têm como principal foco a riqueza.

A geração Y prefere ser liderada e trabalhar de forma individual sendo apoiada e motivada pelo líder, e que este crie um ambiente de trabalho positivo, oferecendo rápidas promoções. Não gostam de hierarquias e não dão importância a cargos e títulos, preferindo ter as pessoas mais velhas como diretores e não como colegas, caso estas características não se verifiquem esta geração tem facilidade em procurar outro emprego (Berkup, 2014).

Gostam de trabalhar num ambiente competitivo e em equipa, não têm problemas em trabalhar em empresas com diversidade cultural e conseguem adaptar-se facilmente às condições de trabalho (Berkup, 2014).

Considerando o estudo realizado por Parry e Urwin, 2021, os *Millennials* são a geração que mais prioriza a flexibilidade no trabalho e o *wok-life-balance* dando maior relevância à vida pessoal e não tanto à vida profissional, aspeto que passaram para a geração seguinte, a que está a entrar atualmente no mercado de trabalho.

1.3.4 Geração Z

A geração Z reúne todos os que nasceram entre os anos de 1996 e de 2010, esta geração é considerada a geração mais avançada tecnologicamente (Goessling, 2017), e onde a internet é uma ferramenta fundamental para a rotina destes jovens (Turner, 2015).

O crescimento da geração Z foi influenciado pela tecnologia, mas também sofreu crises económicas, períodos de terrorismo, alterações climáticas, crescimento da diversidade cultural o que veio moldar as suas características (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

Os jovens da geração Z apresentam características semelhantes à geração Y, como a autoconfiança, mente aberta e criatividade (Schroth, 2019), mas também apresentam características próprias como ambição, autenticidade, flexibilidade, valorizam o respeito, expressam a opinião nos mais diversos assuntos e são pessoas comprometidas com o trabalho, (Andrea et al., 2016b; Sidorcuka & Chesnovicka, 2017), sendo uma geração mais consciente e informada que as gerações anteriores, sobre os diversos assuntos da sociedade devido à facilidade de acesso a informação e facilidade como os assuntos se tornam massificados (Schroth, 2019).

Quando a geração Z procura uma oportunidade baseia-se em diversos pontos que serão fundamentais para a sua escolha, como as oportunidades de crescimento na sua carreira, uma renumeração acentuada e causar impacto positivo. Dentro da equipa apreciam a diversidade (idade, sexo, etnia, religião, orientação sexual, educação, experiência profissional, aparência

física), bem como a comunicação aberta entre os colegas, mas também com os líderes, um ambiente de trabalho saudável, segurança no emprego e benefícios como a flexibilidade de horários que lhes garanta *work-life-balance*, como por exemplo o trabalho híbrido (Racolta-Paina & Irini, 2021).

Para que a geração Z tenha maior sucesso é necessário que desenvolva as *soft skills*, como a gestão de tempo, trabalho em equipa, tomada de decisão, resolução de problemas, competências de comunicação e trabalho sob pressão. Os jovens esperam desta forma, um acompanhamento por parte dos líderes para o seu desenvolvimento, criando melhores relacionamentos interpessoais e que estes respondam à necessidade da geração Z se sentir segura no trabalho desenvolvido (Dixon et al., 2010).

As empresas têm de se adaptar à geração Z, e os Recursos Humanos têm de ter a visão real e os seus objetivos bem definidos, como compreender os valores e necessidades dos jovens para que consigam atrair e reter talentos, garantido que se encontram num mercado competitivo (Schroth, 2019). As empresas devem compreender que para além do salário existem outros fatores que terão impacto como o exemplo da progressão de carreira. Apesar da geração Z pensar a curto prazo e não demonstrar lealdade à empresa (Ogunsola et al., 2024), está constantemente à procura de novas oportunidades e por isso exige uma rápida adaptação por parte das organizações, uma comunicação ativa e rápida resposta. Caso as organizações não sejam capazes de dar essa resposta, os jovens facilmente mudam para outra organização que se adapte às suas características (Ogunsola et al., 2024).

As diversas características da geração Z irão trazer desafios e oportunidades que puderam impactar com o mercado de trabalho, mas acredita-se que a geração Z vai impactar positivamente os organizações. Devido ao crescimento das tecnologias e a grande familiaridade que a geração Z apresenta com esta área, também apresenta criatividade e boa capacidade de resposta através de novas perspetivas e ideias, e caso as expectativas dos jovens sejam cumpridas estes irão apresentar uma maior produtividade o que é benéfico (Racolta-Paina & Irini, 2021).

A geração Z tem uma grande facilidade em trocar de empregador caso não se sejam cumpridas as suas expectativas. A geração Z vai ser a maior força do mercado de trabalho e dadas as suas características, vai criar grandes alterações no ambiente profissional e na forma como estes vão gerir os comportamentos e as atividades, que deve ser acompanhada pelos

especialistas de Recursos Humanos por forma a que esta mudança mantenha todos os colaboradores motivados (Racolta-Paina & Irini, 2021).

1.4 Conflito Geracional no local de trabalho

O conflito das gerações tem vindo a aumentar dentro das organizações, causado pelo impacto da entrada de novas gerações no mercado de trabalho. Essas gerações apresentam diferentes características, estilos de comunicação, valores e objetivos que podem gerar conflito no ambiente de trabalho. Tendo em conta a diversidade de características destas gerações que se encontram no mercado de trabalho, surgem conflitos quando estes são obrigados a trabalhar em equipa, pois são confrontados com diferentes perspetivas sobre o trabalho (Appelbaum et al., 2022).

Considerando as características das gerações descritas anteriormente, existe a possibilidade encontrar conflito no local de trabalho, algumas das causas do conflito geracional são as formas de trabalhar, o *feedback* que recebem, o uso de tecnologia e sendo a principal as diferenças nos tipos de comunicação. Esta pode resultar na falta de compreensão e criação de equipas incompatíveis, o que vai impactar negativamente nos resultados de equipa e consequentemente individuais. Os *Baby Boomers* preferem a comunicação presencial, com o objetivo de criar relações mais pessoais, a geração X, aceita a comunicação presencial, mas também aceita a comunicação digital como opção pela facilidade e rapidez com que pode ser utilizada, por outro lado a geração Y tem uma clara preferência pela comunicação escrita, através de e-mails ou mensagens (Appelbaum et al., 2022), a geração Z segue a linha da geração Y apostando na comunicação por e-mail (Mărginean, 2021). Estas diferenças na forma de comunicar levam à redução da comunicação e um maior trabalho individual, enfraquecendo o trabalho em equipa, resultando numa maior probabilidade de conflito, e o sucesso organizacional vai ser influenciado pela forma como os líderes gerem estas diferenças. Os conflitos gerados pela forma de comunicar podem levar aos conflitos de valores que as diferentes gerações apresentam em relação ao trabalho, como por exemplo a prioridade que as gerações dão ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como o uso das novas tecnologias (Appelbaum et al., 2022).

Os valores divergem nas diferentes gerações sendo a sua motivação. Os Baby Boomers baseiam os seus valores na ética no trabalho, e o reconhecimento que esperam ter de forma justa, a geração X não confia nas organizações (Mahmoud et al., 2021), mas sim no trabalho que ela própria desenvolve, fazendo a gestão entre a vida pessoa e a vida profissional de forma

autónoma, a geração Y aposta nas tecnologias que facilitam o trabalho, e prioriza a vida pessoal mantendo *wok-life balance*, a geração Z está mais motivada no local de trabalho e valoriza a estabilidade financeira, procura ter um bom desempenho no trabalho mas não coloca o trabalho à frente da vida pessoal (Mahmoud et al., 2021).

As diferenças geracionais podem gerar conflitos dentro das equipas pois caso o líder não adapte o seu estilo de liderança consoante as pessoas, mas sim consoante a equipa, podem ser encontradas incompatibilidades, e dificuldade na integração da nova geração no mercado de trabalho. (Appelbaum et al., 2022)

Os líderes têm de tomar decisões baseadas nas características específicas de cada geração, tendo em conta as diferenças geracionais, porque o que motiva uma geração, pode desmotivar outra e causar dessa forma um conflito (Urick et al., 2017). Caso este surja deve procurar gerir de forma eficaz para que não tenha impacto no resultados e seja apenas ocasional, mantendo um ambiente de trabalho positivo e onde as diferenças geracionais sejam aproveitadas da melhor forma, tirando o melhor de cada geração para chegar a um melhor resultado (Appelbaum et al., 2022).

No estudo de Appelbaum (2022), são referidas as teorias da cooperação e da competição desenvolvidas por Morton Deutsch, criadas para compreender a origem dos conflitos. Por outro lado, também é referenciado o "Modelo do Processo de Conflito" que já é utilizado no momento de compreender a evolução da situação. A sugestão dada pelo autor Appelbaum (2022), vai ao encontro de fornecer ferramentas para identificar situações, mas também apoiar as partes envolvidas no conflito de modo que este seja minimizado ou até mesmo resolvido.

1.5 Os líderes Atuais

Sendo esta dissertação focada na geração Z, interessa saber quem são os seus líderes. A entrada dos jovens no mercado de trabalho é influenciada pelas gerações que estão atualmente no mercado de trabalho. Os *Baby Boomers* não fazem parte dos líderes da geração Z porque estão a sair gradualmente do mercado de trabalho enquanto a geração Z está a entrar. Por isto, os líderes que estão a liderar a geração Z, são principalmente a geração X e a geração Y.

O facto destas gerações serem mais recentes apresentam diversas características comuns com a geração Z e é possível criar uma maior proximidade entre os líderes os subordinados (Racolta-Paina & Irini, 2021).

Na geração X os líderes estão focados em alcançar resultados, valorizam autonomia dos subordinados e priorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, a geração Y lidera apostando na inovação e em melhorar os processos organizacionais através da tecnologia, prioriza o trabalho em equipa, e dá uma visão clara dos objetivos para motivar as equipas (Goessling, 2017).

Estes líderes devem destacar-se por diversas competências para terem sucesso, os líderes da geração X apresentam uma boa flexibilidade e capacidade de adaptação, e resolução de problemas, mas também capacidade de apoio para desenvolver os jovens que entraram no mercado de trabalho (Berkup, 2014). Já a geração Y apresenta competências digitais tendo em conta que cresceram num mundo digitalizado, também esta geração apresenta uma boa capacidade de comunicação, adaptação, aposta em equipas diversificadas, havendo uma maior necessidade de gestão conflito, devido às diversas perspetivas e experiências, apostando fortemente na empatia pelos subordinados e desta forma criar maiores conexões, entre os colaboradores e os líderes (Goessling, 2017).

Estas lideranças apresentam assim capacidade para impactar positivamente a entrada dos jovens no mercado de trabalho, por apresentarem facilidade de adaptação que corresponde às expectativas da geração Z que valoriza a flexibilidade e inovação, o que vai ao encontro da liderança da geração Y que é mais digitalizada. As equipas que estão a criar no mercado de trabalho são diversificadas pela necessidade que os líderes sentem em ter um ambiente de trabalho inclusivo e simultaneamente motiva a geração Z. Há uma maior tendência para fornecer *feedback* e apoiar no desenvolvimento profissional, contribuindo de forma positiva para o crescimento dos jovens que estão a entrar no mercado de trabalho (Racolta-Paina & Irini, 2021).

Os líderes atuais têm uma abordagem positiva face a equipas mais diversificadas, e na gestão de conflito, o que melhora o bem-estar e consecutivamente a produtividade da equipa. Estes líderes envolvem ativamente as equipas na discussão de ideias para chegarem uma decisão através do contributo de todos os membros das equipas, isto faz com que estes se sintam confortáveis para apresentar as suas dúvidas perante a equipa, bem como expressar as suas opiniões. Quando os líderes motivam este tipo de comportamentos fazem com que se criem oportunidades de crescimento profissional de cada membro da equipa e criação de melhores relações interpessoais, gerando assim um menor nível de conflitos dentro da equipa. Os líderes estão alinhados com as necessidades dos seus colaboradores e equipas, reconhecendo os

diversos contributos que estes têm, promovendo discussão de forma a suscitar a evolução de todos os membros e criar relações mais coesas, aumentam assim a satisfação e o compromisso dos colaboradores, o que mostra uma nova forma dos líderes se relacionarem com as equipas (Laudert, 2018).

A geração Z compreende e aceita o estilo de liderança de *Laissez-Faire* pois os jovens reagem positivamente à autonomia que lhes é fornecida, bem como à flexibilidade e oportunidades de desenvolver as suas competências. Esta geração também é altamente atraída por líderes transformacionais que os inspiram e motivam ativamente para que eles se desenvolvam, ao contrário dos líderes transacionais que se focam apenas em objetivos a curto prazo (Ogunsola et al., 2024). A liderança ética é também crucial para o sucesso organizacional, principalmente nesta altura em que há entrada de uma nova geração no mercado de trabalho e os líderes éticos tendem a ter menos conflitos interpessoais, colaboradores mais comprometidos e são um incentivo a que os colaboradores tenham comportamentos positivos. Assim estas lideranças estão alinhadas com os valores e expectativas da geração Z (Ahmad et al., 2017).

1.6 A perceção dos jovens sobre os líderes atuais

Os jovens da geração Z consideram que os líderes atuais devem deter um conjunto de competências e comportamentos específicos para serem capazes de atender às necessidades de motivação e desenvolvimento dos jovens. Gigauri e Mushkudiani (2021), Bulut e Maraba (2021) defendem a ideia de que o género do líder nada influência a capacidade de resposta, desde que apresentem características de poder, autoridade e educação, mas para além destas, os jovens acreditam que os líderes devem apostar no desenvolvimento constante de competências de liderança, pois esta aposta na evolução terá influência na sua capacidade de eficácia (Gigauri & Mushkudiani, 2021) (Bulut & Maraba, 2021).

Os líderes devem ter a capacidade de criar uma cultura organizacional positiva, em que seja possível o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, priorizar equipas éticas onde é fornecida autonomia, em simultâneo orientação e apoio, fornecer uma visão clara dos objetivos. Os líderes devem tomar decisões de forma justa e estar alinhados com os objetivos organizacionais.

Estas competências são cruciais para o desenvolvimento dos colaboradores e das relações humanas dentro das organizações. Os jovens da geração Z valorizam o apoio dos líderes, na parte da realização da tarefa, mas também para as relações humanas entre os elementos das equipas e entre líderes e subordinados (Gigauri & Mushkudiani, 2021).

Desta forma, a perceção dos jovens sobre os líderes atuais é marcada não só pela valorização das competências técnicas, mas também pela importância das relações humanas e o desenvolvimento dos colaboradores. Para os jovens o sucesso organizacional é influenciado pelos líderes, pelos comportamentos que estes têm, e a forma como promovem o ambiente de trabalho, dando prioridade à motivação, suporte, ética e inclusão (Bulut & Maraba, 2021).

No estudo desenvolvido por Gigauri (2021), são apresentadas características dos líderes, identificadas pelos jovens que participaram nesse estudo. Os jovens indicam que preferem líderes que os apoiem, orientem, colaborem, sejam participativos e que se foquem em pessoas e não só nas tarefas. No estudo também fazem a distinção das lideranças de homens e mulheres abordando em que casos, competências e características podem ser mais eficazes. Em conclusão indicam que os comportamentos de liderança devem ser considerados para poder atraídos novos talentos assim como aumentar a retenção e satisfação (Gigauri & Mushkudiani, 2021).

Capítulo II: Metodologia

Com a finalidade de alcançar os objetivos de investigação definidos para a realização da dissertação, realizou-se um estudo qualitativo de natureza exploratória. Esta abordagem permite compreender diferentes perspetivas e experiências dos jovens de forma complexa, permitindo uma melhor interpretação mais profunda e humana, sendo que foram realizadas entrevistas semiestruturadas e por isso foram adicionadas algumas questões ao roteiro original, mas também eliminar as que não se adequam com o objetivo de aprofundar algumas questões levantadas pelos participantes, dando significado ao que as pessoas vivem nas suas experiências, garantindo assim a flexibilidade apropriada à necessidade do estudo (Njie & Asimiran, 2014). O formato aberto das questões, permitiu aos participantes desenvolver livremente, sem imposição de respostas, no entanto foi necessário solicitar exemplos por forma a clarificar o que tinha sido afirmado. Desta forma é possível perceber que este método de recolha de dados demonstra abertura para explorar situações inesperadas que foram mencionadas pelos participantes durante as entrevistas (Mashuri et al., 2022).

2.1 Participantes

Para os efeitos deste estudo, foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas a jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho. A amostra foi recolhida mediante um processo de amostragem não aleatória, recolhida com base em contactos pessoais e por bola de neve.

Os indivíduos para estarem aptos para participar nesta investigação tinham de corresponder aos critérios de inclusão: trabalhar há menos de 5 anos e pessoas com idade até 28 anos (geração Z), e que estejam ativas. Foram excluídos líderes, pois o foco será compreender a visão dos subordinados sobre as lideranças, jovens que trabalham por conta própria, porque não têm chefias hierarquicamente superiores, e jovens apenas estudantes ou que não façam parte do mercado de trabalho.

Relativamente à caracterização demográfica dos jovens, o presente estudo é composto por 7 participantes do género masculino (35%) e 13 do género feminino (65%) na tabela 2, com idades compreendidas entre os 20 e 28 anos e uma média de idades correspondentes a 23,8 anos representado na tabela 3.

Tabela 2: Género da Amostra

Género	Amostra	Percentagem
Feminino	13	65%
Masculino	7	35%

Tabela 3: Idade da Amostra

Idade	Amostra	Percentagem
20 – 22 anos	7	35%
23 – 25 anos	8	40%
26 – 28 anos	5	25%

Relativamente ao grau académico na tabela 4, constata-se que a maioria dos indivíduos possuíam licenciatura (50%), mestrado (30%) e, posteriormente, de ensino secundário (10%) e curso especializado (10%) .

Tabela 4: Grau Académico da Amostra

Grau Académico	Amostra	Percentagem
Secundário	2	10%
Licenciatura	10	50%
Mestrado	6	30%
Curso Especializado	2	10%

No que diz respeito à situação profissional dos 20 entrevistados, procuramos compreender o tempo que as pessoas se encontravam no mercado de trabalho, registado na tabela 5, 40% da amostra encontra-se há menos de 1 ano no mercado de trabalho, 15% entre 1 e 3 anos, entre 3 e 5 anos estão representados em 30% da amostra e 15% há 5 anos no mercado de trabalho. A amostra é representada por jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho, e apesar de alguns já terem experienciado mais do que um emprego, pois foi referido durante a entrevista, alguns exemplos de experiências passadas.

Tabela 5: Tempo no Mercado de Trabalho da Amostra

Tempo no Mercado de Trabalho	Amostra	Percentagem
< 1 ano	8	40%
1 – 3 anos	3	15%
3 – 5 anos	6	30%
5 anos	3	15%

As experiências onde os indivíduos desta amostra se encontram atualmente, estão divididas de uma forma pouco homogénea, apresentadas na tabela 6, dando destaque às atividades financeiras que correspondem a 25% da amostra como a mais predominante, e a segunda mais predominante corresponde a 20% relativamente a hotelaria e turismo, de seguida recursos humanos representam 15% da amostra, vendas é representada por 10% da amostra, assim como o retalho, saúde é representada por 5% da amostra, construção por 5%, marketing também incluí apenas 5% e tecnologias de informação também é representado por 5 % da amostra.

Tabela 6: Setores de Atividade da Amostra

Setores de Atividade	Amostra	Percentagem
Financeiro	5	25%
Vendas	2	10%
Retalho	2	10%
Hotelaria e Turismo	4	20%
Recursos Humanos	3	15%
Saúde	1	5%
Construção	1	5%
Marketing	1	5%
Tecnologias de Informação	1	5%

Estes setores foram identificados durante a entrevista e posteriormente enquadrados segundo a classificação portuguesa das atividades económicas (CAE) em vigor, pela CAE-Rev.3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007).

2.2 Procedimento e análise de dados

2.2.1 Procedimento de recolha de dados

Após a definição dos critérios de inclusão, a amostra foi contactada para fazer parte deste estudo através de mensagem, chamada telefónica ou presencialmente.

Quando os participantes foram contactados foi lhes apresentado o tema e os objetivos do estudo, os requisitos obrigatórios a serem cumpridos e explicando que as informações recolhidas seriam utilizadas única e exclusivamente para o estudo apresentado. Após a aceitação do convite foi agendado o dia da entrevista. Os entrevistados tinham de ter disponibilidade para realizar a entrevista entre fevereiro e maio de 2024, de modo a englobar o período de recolha de dados.

Houve cuidado na inclusão de homens e mulheres, de diversas idades dentro dos critérios e diversas áreas de trabalho, com participantes com experiências diferenciadas, apesar do mais predominante serem pessoas no primeiro emprego. Esta escolha procurou garantir a diversidade na caracterização dos participantes, incluindo diversas realidades, perspetivas e experiências.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, e nesse momento era entregue um documento do consentimento informado (Anexo A), desta forma, ao fornecer o consentimento informado, os participantes receberam por escrito a explicação do objeto em estudo, as condições de participação, garantindo o anonimato e confidencialidade das informações fornecidas. Antes das entrevistas foi pedida autorização da gravação de áudio de todas as entrevistas, para permitir que fossem transcritas de forma mais detalhada, promovendo a autenticidade dos comentários dos participantes, garantindo que não se perdia nenhuma informação no momento de análise de respostas.

2.2.2 Entrevista

Para a realização das entrevistas foi necessário a elaboração de um guião com um conjunto de cinco questões de informação geral e quinze questões relacionadas com o tema em estudo (Anexo B).

As questões relacionadas com o tema têm como base os objetivos da investigação, a entrada dos jovens no mercado de trabalho e as suas expectativas em relação aos comportamentos adotados pelos líderes assim como a realidade com que se deparam. Para validar a qualidade das questões aplicadas nas entrevistas foram realizadas entrevistas piloto a dois indivíduos, de modo a identificar possíveis reformulações necessárias. Foram alteradas as questões ao nível

do líder, onde antes as questões abordavam o líder de forma genérica e passou a ter-se foco no líder real que os colaboradores têm atualmente. Em prol da questão sobre contributo dos recém chegados à equipa, foi adicionada uma nova questão 12 (Anexo B), explorando a satisfação que o líder demonstra acerca desse contributo, por fim na questão sobre a forma como foi recebido apenas era explorada a atitude que a equipa tinha e procuramos compreender a receção que o líder teve. Estas alterações foram essenciais de modo a dirigir as questões para o estudo pretendido.

As questões durante a entrevista abordaram qual a opinião dos participantes em relação ao que esperam de um líder, as suas características e qualidades e que tipo de comportamentos esperam que um líder tenha em relação a eles e às equipas. Compreender as características das equipas e das empresas em que estão inseridos. Procurámos também compreender a diversidade das equipas, se havia conflitos geracionais dentro das equipas e a forma como o líder geria essas questões. Sendo uma entrevista feita a jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho, era importante perceber a forma como o trabalho era aceite pelos colegas de equipa e também pela chefia, compreender se esta dava algum tipo de *feedback* acerca do trabalho realizado pelo jovem.

As entrevistas realizadas tiveram uma duração mínima de cerca de 7 minutos e máxima de cerca de 25 minutos, o que equivale a uma média de 14 minutos.

2.2.3 Procedimento de análise de dados

A análise das entrevistas foi realizada com base nas transcrições, após cada entrevista de modo a reproduzir e tratar as informações recolhidas, identificando e analisando os padrões dentro dos dados obtidos durante as entrevistas.

A análise técnica selecionada foi a Análise de *Template*, isto é, identificar os temas chave no conjunto de dados qualitativos fornecidos nas entrevistas, identificando as características mais importantes (King et al., 2017). Através desta abordagem é possível ser mais flexível, possibilitando a adaptação às necessidades do estudo, tendo em conta diversos pontos de vista sobre o mesmo tema (Brooks et al., 2015).

É necessário o desenvolvimento de um sistema de codificação, em que são identificadas as categorias, que serão utilizadas durante o processo de análise de resultados. No entanto as categorias iniciais podem mudar durante o processo, a seleção final delas depende da evolução da análise realizada, desta forma as categorias podem ser adaptadas, pois durante o processo o

sistema de codificação sofre alterações consoante as informações que surgem (Brooks et al., 2015).

A primeira versão do *template* está baseada numa fase inicial de análise de resultados, contudo a versão final do *template* foi obtida através de todas as questões analisadas, com o objetivo de compreender como os jovens se sentem em relação à liderança após a entrada no mercado de trabalho e se corresponde ao que consideram a liderança ideal. Foi também necessário compreender se os temas funcionavam em relação às secções e garantir a sua integridade suportada por dados e que não apresentassem demasiada diversidade.

O *template* inicial (Anexo C) inclui 3 temas: (1) papel do líder, apresentando os subtemas de comportamentos de liderança e características valorizadas no líder, (2) organização, evidenciando os subtemas influência da equipa sobre a valorização para o trabalhador, o outro subtema é comportamentos da equipa, (3) entrada no mercado de trabalho, com os subtemas fatores atrativos da empresa, recetividade do líder e da equipa.

Tendo em conta as transcrições das entrevistas, foram dividas por questões e temas abordados para criar os temas inferiores aos subtemas, dessa forma classificou-se com um código, onde incluiu todas as partes relevantes acerca de cada subtema e tema. As codificações prévias dos temas inferiores aos subtemas eram definidas pelas perspetivas que os entrevistados tinham e eram associadas em *clusters*. Primeiramente foram indicados os temas e subtemas dentro de cada *cluster,* depois os temas que eram abordados repetidamente eram agrupados com o título mais completo e expressivo acerca do tema.

Quando se consideraram os *clusters* dos subconjuntos dos dados analisados e que eram a representação dos dados, foram feitos ajustes aos nomes dos subtemas inferiores tendo por base as citações escolhidas para cada um, dando origem ao *template* final. Esta versão foi desenvolvida para compreender os líderes atuais e a entrada dos jovens no mercado de trabalho, fornecendo uma representação geral da interpretação dos dados fornecidos durante as entrevistas.

2.2.4 Qualidade do Estudo

Para garantir a qualidade do estudo foi necessário seguir as recomendações de Bauer e Gaskell (2020), considerando os indicadores de confiabilidade e relevância que são importantes por forma a garantir a qualidade dos estudos qualitativos, e foram considerados no desenvolvimento da análise de resultados.

A transparência no processo deste estudo é relevante para demonstrar a qualidade do mesmo e por isso é evidente a descrição apresentada no processo de recolha e análise de dados, assim como no processo de codificação. As transcrições integrais não foram disponibilizadas para garantir a confidencialidade dos participantes, mas são disponibilizadas várias citações para ilustrar diversas conclusões (Bauer & Gaskell, 2020).

O critério de saturação é o ponto que no processo de recolha de dados qualitativos determina todas as informações necessárias para responder às questões de investigação, não surgindo novos dados relevantes, o que significa que se pode parar com a recolha de dados, é fundamental garantir a validade dos resultados assegurando que são suficientes para atender às necessidades do estudo (Mwita, 2022). O critério foi significativo a partir da entrevista catorze (14), mas após essa foram realizadas mais seis entrevistas, para garantir a pertinência deste critério e por isso foram entrevistados mais jovens. Estas novas entrevistas, garantiram uma maior amostra, e por isso mais relevante, e com apresentação de diferentes perspetivas, mas na mesma linha contínua ao já referido até à entrevista catorze (14).

Capítulo III: Resultados

Para realizarmos a análise das 20 entrevistas, recorremos ao *template* desenvolvido, de onde resultaram três temas e seis subtemas que se subdividem em níveis inferiores.

O *template* de sistema de códigos desenvolvido a priori (Anexo C), foi realizado com base no guião das entrevistas, nas entrevistas já realizadas até ao momento e também na revisão de literatura. O sistema de códigos desenvolvido a posteriori (Anexo D) teve por base os ajustes dados consoante a análise das respostas de todas as entrevistas.

Na apresentação dos resultados obtidos, é importante destacar que as respostas estão alinhadas com os objetivos que foram estabelecidos. Isso irá permitir uma análise clara e objetiva, focada em mostrar como cada resultado contribuiu para alcançar os objetivos.

Os resultados apresentados estão de acordo com a estrutura do guião de entrevista e do *template* final. Iniciamos esta análise abordando "O papel do Líder" que se encontra dividido em dois subtemas os comportamentos de liderança e de seguida as características valorizadas nos líderes. O segundo tema aborda o "Papel da equipa", inclui os fatores a ter em conta dentro das equipas - os mais e menos valorizados pelos jovens, bem como os comportamentos que têm como base o conflito dentro das equipas. Por fim aborda-se a "Entrada no mercado de trabalho" explorando os fatores de atratividade das organizações e a forma como os jovens são recebidos pelos líderes e pelas equipas.

3.1. Visão geral sobre os resultados

Tabela 7: Temas e Subtemas do Template

Temas e Subtemas	N
1. O Papel do Líder	**162**
1.1. Comportamentos de Liderança	58
1.2. Características valorizadas no Líder	104
2. O Papel da Equipa	**143**
2.1. Influência da equipa sobre o colaborador	66
2.2. Comportamentos da equipa	77
3. Entrada no Mercado de Trabalho	**56**
3.1. Fatores atrativos da Empresa	29
3.2. Recetividade do líder da equipa	27

Analisando a Tabela, verifica-se que no primeiro tema, o subtema que apresenta maior número de ocorrências foi as características valorizadas no líder (N= 104), seguido dos comportamentos de liderança (N=58), estes dois subtemas fazem parte do tema "O Papel do Líder", este tema foi definido porque aborda os elementos fundamentais da liderança, como as características que os líderes devem possuir dos líderes e os comportamentos que demonstram perante os subordinados enquanto líderes, ou seja este tema aborda as características específicas, como empatia e confiança e os comportamentos determinados pelos líderes como a comunicação, gestão de conflito e tomada de decisão, que determinam as relações que os colaboradores têm com o líder, e se estes têm a capacidade de influenciar os subordinados (Gjerde & Ladegård, 2019).

O tema dois "O Papel da Equipa", foi definido porque demonstra a importância da dinâmica e da influência da equipa no desempenho individual dos colaboradores e na união das equipas, este tema inclui a influência da equipa sobre o colaborador (N=66), estes estão subdivididos entre fatores mais valorizados dentro da equipa (N=42) que incluem aspetos como o apoio dado pelos colegas, a comunicação e fatores menos valorizados dentro da equipa (N=24), que incluem aspetos como as falhas de comunicação e a motivação envolvida. Depois o tema dois também inclui os comportamentos da equipa (N=77), subdividido entre situações de conflito (N=24), abordando temas como a experiência dos colaboradores, incompatibilidade de ideias que pode gerar o conflito, e a minimização de conflitos dentro da equipa (N=24) que tem por base motivar o espírito de equipa e o sentido que responsabilidade que estes devem apresentar. Por fim, aborda-se o subtema dos comportamentos da equipa perante diferenças de idades (N=38) que apresenta a ideia de igualdade dentro da equipa, mas também a baixa expectativa criada acerca dos mais jovens (Osei Boakye, 2015), assim este tema aborda as dinâmicas das equipas e a forma como influenciam o colaborador e o impacto que este tem no grupo.

O tema três é a "Entrada no Mercado de trabalho" (N=56) foi definido porque aborda a transição dos jovens para o mercado de trabalho e são referidos os subtemas por serem as áreas de interesse e preocupação dos jovens no início das suas carreiras, subdividido pelos fatores atrativos da empresa (N=29) como os benefícios oferecidos e os objetivos que pretendem alcançar, o outro subtema é a recetividade do líder e da equipa aquando da entrada dos jovens no mercado de trabalho (N=27), procurando compreender se os jovens se sentem úteis e valorizados, bem como a atitude que estes têm perante as tarefas e os desafios que surgem (Yeung & Yang, 2020) estes fatores são cruciais para o sucesso dos jovens no início da sua vida profissional.

Em seguida iremos analisar cada um dos subtemas indicados e respetivas ocorrências fornecidas pelas participantes.

3.2. Comportamentos de Liderança

Tabela 8: Comportamentos de Liderança mencionados pelos participantes

Subtemas	N
1.1. **Comportamentos de Liderança**	58
1.1.1 Preocupar-se com o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores	9
1.1.2 Reconhecer o trabalho individual e da equipa	8
1.1.3 Empenho no trabalho desenvolvido pela equipa	6
1.1.4 Influência através do seu comportamento	1
1.1.5 Comunicação aberta	11
1.1.6 Desvalorização de sugestões dos mais jovens	2
1.1.7 Delegar Responsabilidades	1
1.1.8 Gestão de conflitos	8
1.1.9 Motivar	5
1.1.10 Apresentação de um ciclo de *feedback*	4
1.1.11 Criação de um ambiente positivo	3

Analisámos que os participantes relativamente aos comportamentos de liderança (N=58) destacam a comunicação aberta (N=11) "Perceber as dificuldades dos seus colaboradores falando, através de uma comunicação aberta com os mesmos (…)"(E10), que é repetidamente abordada pelos participantes pelo que percebemos que estes esperam que o líder seja uma pessoa comunicativa.

A preocupação do bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores (N=9) "a preocupação que demonstra por cada um, tanto a nível profissional como pessoal, a compreensão, e a confiança na equipa." (E9) é também destacada pelos participantes como algo que esperam. O reconhecimento pelo trabalho individual e da equipa (N=8) "o líder pode ter todas as qualidades, mas se não for capaz de reconhecer e valorizar os esforços da sua Equipa, não pode ser considerado um bom líder" (E12), é um fator que referem como fundamental para a evolução do trabalho e para a valorização dos colaboradores, por forma a estarem mais motivados.

Por fim, outro comportamento que consideram bastante relevante é a gestão de conflitos (N=8), "gestão de conflitos e de resolução de problemas são cruciais para uma boa liderança. É preciso saber analisar uma situação de todos os lados e chegar a uma solução justa e satisfatória para os envolvidos, bem como para o crescimento da empresa." (E18).

3.3. Características valorizadas no Líder

Tabela 9: Características do Líder mencionados pelos participantes

Subtemas	N
1.2. Características valorizadas no Líder	104
1.2.1 Bom Ouvinte	7
1.2.2 Não punitivo	2
1.2.3 Portador de conhecimento técnico e responsável pela sua transmissão	7
1.1.4 Honestidade	12
1.2.5 Transparência	4
1.2.6 Empatia	13
1.2.7 Ser um exemplo	4
1.2.8 Ser prestável e colaborativo	9
1.2.9 Ser confiante	8
1.2.10 Assertivo	3
1.2.11 Adaptável e flexível	6
1.2.12 Humildade	2
1.2.13 Imparcial	1
1.2.14 Atento e Organizado	6
1.2.15 Responsável e impõe respeito	6
1.2.16 Ser compreensível	9
1.2.17 Inspirador e influenciador	5

Este subtema apresenta diversas ocorrências (N= 104). Deste modo conseguimos compreender que existe uma grande diversidade de características que os jovens valorizam no líder, dando destaque à empatia (N=13) que esperam que o líder tenha perante cada indivíduo e a equipa, "Valorizo a confiança, apoio, empatia, entreajuda" (E8).

A honestidade (N=12) referida repetidamente e que os participantes acham crucial no relacionamento que têm com os líderes "Honestidade, vontade de fazer mais e melhor, compromisso, respeito e compaixão " (E11), compreensão (N=9) pois esperam que o líder tenha esta atitude perante diversas situações de liderança, "é aquele que tem a capacidade de influenciar e motivar a sua equipa no cumprimento dos objetivos, seja através de empatia, transparência ou compreensão dos pontos fortes e fracos de cada um dos elementos da sua equipa." (E15).

Por último, ser prestável e colaborativo (N=9) "para mim um líder tem de ser compreensivo paciente, tem que ajudar também porque para além de ser líder também tem que fazer outro papel, não é só dar as ordens, é também preciso estar disponível" (E4) que é fundamental pois esperam que os líderes para além de delegar funções também os consigam ajudar a desenvolver em caso de necessidade, sentem que devem saber desenvolver as tarefas e não apenas delegar, estas são as características que os participantes referem como fundamentais para uma boa liderança.

3.4. Influência da equipa sobre o colaborador

Tabela 10: Influência da equipa sobre o colaborador de acordo com os participantes

Subtemas	N
2.1. Influência da equipa sobre o colaborador	66
2.1.1. Fatores de valorização dentro da equipa	42
2.1.1.1.Relações interpessoais e honestidade	6
2.1.1.2.Partilha conhecimento dentro da equipa	11
2.1.1.3.Comunicação	4
2.1.1.4.União das equipas	5
2.1.1.5.Confiança no trabalho da equipa	1
2.1.1.6.Sentimento de valorização	4
2.1.1.7.Ambiente de trabalho saudável	2
2.1.1.8.Relações interdepartamentais	1
2.1.1.9.Work-life-balance	3
2.1.1.10. Resiliência	1
2.1.1.11. Compreensão e Flexibilidade	2
2.1.1.12. Inovação	1

2.1.1.13. Compromisso	1
2.1.2. Fatores menos valorizados dentro da equipa	24
2.1.2.1.Motivação	3
2.1.2.2.Atitude dos líderes perante os inferiores	3
2.1.2.3.Falta de comprometimento e bem-estar	4
2.1.2.4.Novas contratações	3
2.1.2.5.Comunicação e relações interdepartamentais	4
2.1.2.6.Distribuição de recursos	2
2.1.2.7.Entreajuda	1
2.1.2.8.Personalidade Individual	1
2.1.2.9.Reconhecimento	1
2.1.2.10. Separação da vida pessoal e da vida profissional	1
2.1.2.11. Saúde Mental	1

No que toca a este subtema inclui fatores de valorização dentro de uma equipa (N=42) este tema foi abordado em diversos sentidos, contudo destacamos a partilha de conhecimento dentro da equipa (N=11) que foi abordado repetidamente, os participante demonstraram que as equipas trabalham muito em conjunto, e quando desenvolvem funções individuais sentem que há entreajuda com os diversos membros da equipa "A idade jovem da maioria dos membros da equipa, permite que me consiga identificar com as pessoas e também fica mais fácil transmitir o meu conhecimento"(E18), os participantes destacam também a valorização das relações interpessoais e honestidade dentro das equipas (N=6), "(…) mais valorizo é a honestidade, confiança e a capacidade de comunicação entre todos (…)" (E15) referido por haver uma boa relação entre os membros da equipa, motivada pela necessidade de trabalho em equipa e para garantir o sucesso.

Também é importante compreender os fatores que os participantes menos valorizam dentro da equipa embora com uma menor número de ocorrências, o fator o mais abordado foi a falta de comprometimento e bem-estar (N=4) referido através da atitude em relação ao desempenhar das funções, o facto de não respeitarem os colegas de equipa e isso influenciar fortemente a forma como o trabalho fica "Embora haja uma flexibilidade grande, poderia ser melhor se tivéssemos folgas rotativas, também o facto de não termos picagem de ponto, muitas vezes há atrasos e isso prejudica o trabalho e a vida pessoal" (E7). A comunicação e relações interdepartamentais (N=4) foi outro ponto referido repetidamente "A operação só funciona se

todos os departamentos estiverem alinhados o que nem sempre acontece, e se alguma dessas comunicações falhar vai influenciar totalmente o resultado" (E2) que os participantes sentem que não são coesas e por isso tem influência no desempenho das tarefas.

3.5. Comportamento da equipa

Tabela 11: Comportamento da Equipa de acordo com os participantes

Subtemas	N
2.2. Comportamentos da Equipa	104
2.2.1. Situações de conflito	24
2.2.1.1.Incompatibilidade de ideias	7
2.2.1.2.Comunicar	6
2.2.1.3.Falta de modernização	4
2.2.1.4.Ego	3
2.2.1.5.Subvalorização da experiência	4
2.2.2. Minimização de conflitos dentro da equipa	15
2.2.2.1.União da equipa	3
2.2.2.2.Espírito de equipa	3
2.2.2.3.Sentido de responsabilidade	2
2.2.2.4.Boa comunicação	3
2.2.2.5.Relação ética	2
2.2.2.6.Capacidade de adaptação	2
2.2.3. Comportamentos da equipa quando existe diferença de idades	38
2.2.3.1.Pouca relação interpessoal	1
2.2.3.2.Desvalorização de ideias	7
*2.2.3.3.*Sentimento de igualdade	10
2.2.3.4.Comportamento positivo- Abertura para novas ideias	1
2.2.3.5.Comportamento negativo- Não aceitação de novas ideias	5
2.2.3.6.Baixa Expectativa	7
2.2.3.7.Disponibilidade para passagem de conhecimento e formação	3
2.2.3.8.Apoio no desempenho das tarefas rotineiras	4

Os comportamentos das equipas foram abordados face ao conflito (N=24), primeiramente situações de conflito, o que representa maior número de ocorrências tem como base a incompatibilidade de idades (N=7) "Os colegas com mais experiência de trabalho (os mais velhos) acham que a sua opinião deve ser tida mais em conta do que a dos mais jovens." (E19) e o segundo com mais ocorrências está representado pela comunicação (N=6) que tem por base o conflito "caso de existirem várias pessoas com o mesmo problema são reunidas essas pessoas e tenta encontrar uma solução que seja viável a todos."(E15).

Para minimização do conflito dentro da equipa (N=15), quando este existe, os participantes destacam o espírito de equipa (N=3) "queriam muito ajudar mesmo quando não são da tua área, quer dizer é a mesma equipa, mas, às vezes as pessoas da outra área também tentam ajudar porque podem não ter conhecimentos da área em si, mas por exemplo dos modelos utilizados na empresa" (E4) e a melhoria da comunicação (N=3), "Entreajuda, boa comunicação, sentido de responsabilidade" (E7).

Relativamente a diferença de idades, há um maior número de ocorrências relativamente a este subtema (N=38), os participantes referem o sentimento de igualdade (N=10) "Penso que não exista nenhum entrave em termos de idades. No geral, temos todos uma boa relação, e penso que a experiência das mulheres mais velhas seja uma mais-valia para nós, mais novos no mundo do trabalho" (E9), o que significa que estes, independente da sua idade sentem que aceitam o trabalho da mesma forma. Embora com menos ocorrências, outro dos comportamentos referidos, mas com frequência foi a identificação da desvalorização de ideias (N=7) "Como alguém novo com energia, pronto a trabalhar, com outro "olho" e com muita força de vontade! Infelizmente ainda prevalece muito a ideia de que quem é mais velho ou tem mais anos de casa saberá melhor tomar decisões etc, mas nem sempre é assim!" (E10), onde os participantes referiram que são solicitadas as ideias pela chefia, contudo estes não concretizam de forma nenhuma essas ideias e por isso sentem que não são úteis, com o mesmo número de ocorrências referem a baixa expectativa por parte da equipa e do líder (N=7), " eles verem-me com uma pessoa mais jovem que entrou agora aceitam melhor os erros e sinto-me mais à vontade para errar… impacto positivo é uma exigência positiva, porque apesar de exigirem, não esperam demasiado então acabas por surpreender pela positiva" (E4) devido à falta de experiência e algum desconhecimento no início, embora seja referido por alguns que seja uma situação positiva para poderem sentir-se à vontade para errar, outras referem como uma crítica devido ao facto de todos poderem errar mas estarem mais à espera do erro por parte dos jovens o que não acham justo.

3.6.Fatores atrativos da Empresa

Tabela 12: Fatores atrativos da Empresa mencionados pelos participantes

Subtemas	N
3.1. Fatores atrativos da Empresa	29
3.1.1. Oferta apresentada	7
3.1.2. Fator monetário	7
3.1.3. Compatibilidade de objetivos	7
3.1.4. Interesse na área de negócio	6
3.1.5. Desenvolvimento profissional	2

Devido à entrada no mercado de trabalho procuramos compreender o que motivou os participantes a escolherem as diversas organizações, os fatores foram repetidos e em diversos sentidos, primeiramente a oferta apresentada (N=7) através do descritivo de funções, e benefícios oferecidos "O que me levou a candidatar à empresa onde trabalho foi a oferta, que era compatível com as minhas características (…)" (E20), outro fator referido foi o monetário (N=7) que foi referido por alguns participantes como o único motivo de ter escolhido a empresa "as condições de trabalho como a remuneração e subsídio de alimentação"(E10), e por último a compatibilidade de objetivos e o que poderiam adquirir ao trabalhar na empresa escolhida (N=7), este caso também foi referido como apenas a única forte razão para ser escolhido "A minha candidatura teve por base o interesse de trabalhar na minha área de formação e na experiência que ganharia." (E15).

3.7.Recetividade do líder e da equipa

Tabela 12: Tema a Entrada no Mercado de Trabalho e Subtema Recetividade do líder e da equipa

Subtemas	N
3.2. Recetividade do líder e da equipa	27
3.2.1. Contributo ativo importante	8
3.2.2. Desvalorização do potencial	3
3.2.3. Alta recetividade e consideração	4

3.2.4. Valorização de ideias inovadoras	3
3.2.5. Proatividade	7
3.2.6. Eficiência	2

Foi importante compreender durante as entrevistas como foram recebidos no mercado de trabalho, e qual a atitude que a equipa e o líder procuraram ter perante esta entrada, neste subtema foi possível compreender que as opiniões eram diversas e em algumas situações em sentidos contrários, os participantes demonstraram que foram bem recebidos e que sentem que têm um contributo relevante para a equipa (N=8), "Tenho sem dúvida um contributo ativo, sou uma pessoa bastante exigente comigo própria e procuro sempre a constante evolução. Apesar de ter entrado recentemente no mercado de trabalho," (E9). Referiram com mais ocorrências (N=7) que são proativos durante o trabalho, "(…)Penso que tento ter sempre uma atitude proativa, para a resolução de novos desafios que aparecem diariamente." (E16) há essa abertura para que o sejam mesmo estando há pouco tempo no mercado de trabalho, e estes apesar de com menos ocorrências demonstraram que estão focados na melhoria constante do trabalho (N=4), "sinto que as minhas opiniões são constantemente levadas em conta e muitas vezes solicitas com vista a melhorar, não só a qualidade do trabalho, como o ambiente de trabalho onde estou inserida" (E11).

Capítulo IV: Discussão

Através dos resultados analisados anteriormente foi possível identificar que os participantes destacam a transparência, o respeito e boas relações interpessoais entre os líderes e as equipas como as principais expectativas que os jovens têm em relação ao mercado de trabalho respondendo assim ao objetivo deste estudo, compreender as expectativas e necessidade dos novos trabalhadores. De modo a responder ao objetivo de identificar as características e valores que os jovens valorizam nos líderes, estes salientaram por exemplo a comunicação aberta, sendo um dos comportamentos mais valorizados pois permite criar uma melhor relação entre os líderes e os subordinados, aumentando o à-vontade para exprimir as suas dificuldades, e também contribuir ativamente nas decisões e nos processos. No caso dos valores identificados pelos jovens estes referem a empatia e a honestidade. Estas características e valores são notórias em ambientes de trabalho positivos, onde há confiança e colaboração entre todos, o que será relevante para o mercado competitivo, demonstrando assim as características compatíveis entre os líderes e a geração Z (Schroth, 2019).

Segundo a revisão de literatura os jovens acreditam ser essencial para uma melhor liderança, que os líderes desenvolvam algumas competências (Gigauri & Mushkudiani, 2021). Para que as lideranças tenham sucesso com a entrada dos jovens no mercado de trabalho estes devem melhorar a capacidade de reconhecer o trabalho e de motivar os seus subordinados, identificando assim o objetivo apresentado sobre as competências que os líderes atuais precisam de desenvolver. Por fim e associado às competências, é necessário analisar as práticas de gestão de liderança mais valorizadas, entre estas os jovens enfatizam a gestão de conflito e o *feedback,* o que vai ao encontro das necessidades da geração Z identificadas pelos jovens (Ogunsola et al., 2024).

De acordo com Bass, segundo a liderança transformacional, esta é caracterizada por incentivar e motivar os colaboradores. Após a análise das entrevistas realizadas foram identificadas as características de motivação, empatia, comunicação aberta e flexibilidade também definidas na liderança transformacional. Estas características espelham um aumento do compromisso, e da produtividade demonstrada, o que consequentemente levará a colaboradores mais motivados. A liderança transformacional demonstra o encontro entre líderes e colaboradores no que diz respeito às expectativas e valores, assim será mais fácil a criação de respeito e confiança de modo a serem cumpridos os objetivos profissionais, pessoais e da organização (Ogunsola et al., 2024). Desta forma é possível compreender que as competências

apresentadas anteriormente vão ao encontro da definição de liderança transformacional, identificando-a assim como a mais adequada.

Segundo os participantes do estudo atual, o reconhecimento é também um dos pontos cruciais, tanto a nível individual como a nível de equipa, por parte dos líderes é um fator que irá motivar, aumentar a satisfação no trabalho e criar um maior compromisso dos colaboradores com a organização. A gestão de conflitos foi referida repetidamente pelos jovens como uma das práticas de liderança mais valorizadas pela geração Z. No ambiente de trabalho cada vez mais diversificado, em que gerações e culturas trabalham juntas, os conflitos existem e por isso a forma como os líderes gerem os conflitos é que irá mostrar se a liderança é eficaz, como é demonstrado por Goessling (2017). Os jovens esperam que os líderes sejam capazes de gerir a situação de forma justa e empática, e que apresentem soluções focadas no bem-estar de todos, assim irá proporcionar um bem-estar da equipa, evitado outros problemas, transformando a equipa numa mais unida e coesa, e com uma maior confiança no líder. Estas características são possíveis de identificar na geração Y, os líderes atuais da geração Z, pois têm uma enorme capacidade de adaptação e resolução de problemas que são necessárias quando os jovens estão a entrar no mercado de trabalho (Goessling, 2017).

Para além das diversas expectativas, os jovens esperam que os líderes tenham características como honestidade, e justiça, demonstrando desta forma a importância de uma liderança ética (Ahmad et al., 2017), para além dos jovens de uma forma genérica apresentarem expectativas em relação às características dos líder os entrevistados também apresentaram as características que mais consideram relevantes. Estas características demonstram que para além das competências técnicas os jovens esperam dos líderes, também esperam que estes deem importância às relações humanas, que sejam compreensivos, transparentes e que trabalhem em conjunto para atingir objetivos e que não se limitem a delegar.

Como referido na revisão de literatura, abordando os líderes atuais, e comprovado através do resultados deste estudo, os estudos demonstram que os jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho apresentam expectativas sobre os líderes. Esperam que os líderes os influenciem e passem conhecimento técnico, isto é o líder não deve apenas liderar, mas também ter conhecimento da forma se executa as funções e ter a capacidade de influenciar a carreira dos jovens, mas que também tenham uma comunicação aberta, através de conversas de forma direta (sem intermediários) e de forma honesta e transparente. Esperam também que se preocupem verdadeiramente com o seu bem-estar, através de *work-life-balance*,

compreendendo a necessidade de pausas durante o trabalho e que estes se sintam seguros e compreendidos mantendo o bem-estar emocional, e que reconheçam o seu valor através de *feedback* constante, para que o colaborador consiga compreender os objetivos que alcançou e o que pode melhorar. Por fim esperam que saibam gerir os conflitos que possam surgir, de maneira equilibrada e justa (Racolta-Paina & Irini, 2021). Os líderes que se adaptem às expectativas dos jovens, terão talentos mais motivados dentro das equipas, um ambiente de trabalho saudável e positivo, favorecendo o crescimento e permitindo que os colaboradores se sintam parte da equipa, e assim alcançarão resultados organizacionais, compreendendo quais as práticas de liderança que a geração Z tem como prioridade.

4.1. Contributos científicos e implicações práticas

Através desta investigação foi possível atualizar o estudo da geração Z e da sua relação com a liderança. O estudo permitiu compreender melhor a necessidade dos jovens acerca da flexibilidade, e a sua adaptação ao mercado de trabalho, permitiu também compreender a relação entre os jovens da geração Z com os líderes atuais e as suas expectativas sobre os líderes.

Foi possível atualizar a literatura sobre a entrada de jovens no mercado de trabalho, relativamente à geração Z que só recentemente é que começou a entrar no mercado de trabalho, e como estes reagem quando são expostos a esta situação, principalmente relativamente ao papel da liderança. Também contribui para a literatura com testemunhos atuais, recolhidos através de entrevistas, que forneceram novos *insights* sobre as características, desafios e comportamentos que os jovens esperam que as suas lideranças apresentem quando chegam ao mercado de trabalho.

A nível de implicações práticas, foi possível compreender as diversas experiências que os jovens têm atualmente com os seus líderes. Tendo em conta os resultados das entrevistas conseguimos perceber que apesar dos participantes sentirem de uma forma geral que têm um contributo ativo para a equipa e para a organização, há líderes que não apresentam as características e comportamentos que os jovens esperam. Com este estudo recomendamos que as organizações invistam em formações e workshops para que os líderes desenvolvam diversas habilidades sociais como comunicação aberta, empatia, assertividade, transparência, que alguns dos líderes não detêm atualmente.

Este estudo permitiu compreender que os líderes devem adaptar-se à entrada dos jovens no mercado de trabalho com o objetivo de darem resposta às expectativas da nova geração, os

líderes devem desenvolver competências face às necessidades dos jovens. Essas competências do líder estão relacionadas com a necessidade de promover ideias que sejam compatíveis com as características apresentadas pela Geração Z. Esta geração dá importância a questões como o trabalho híbrido, a flexibilidade horária, a inclusão, a preocupação com bem-estar e saúde mental e o desenvolvimento pessoal e profissional. Para haver capacidade de resposta por parte das organizações e dos líderes estes devem implementar políticas relacionadas com inclusão, bem-estar e saúde mental. Relativamente ao trabalho híbrido e flexibilidade horárias devem estabelecer calendários de modo que todos os colaboradores consigam usufruir, aplicando por exemplo a rotatividade. Para o desenvolvimento pessoal e profissional devem ser criados planos de progressão de carreira para acompanhar os colaboradores.

A geração Z está focada na inovação, relacionando também com as suas competências digitais, e o interesse em fornecer novas perspetivas e ideias, e por isso as organizações e os líderes têm de se manter recetivos, porque assim os jovens ao serem valorizados ficaram mais motivados e consequentemente produtivos e influenciará a vantagem competitiva. Para manter essa vantagem é importante que as organizações promovam formações para os líderes, de forma a motivar o desenvolvimento de diversas competências dos colaboradores que respondam às exigências do desempenho das suas funções, e para o desenvolvimento das suas carreiras. Devem desenvolver a capacidade de comunicação através de formações, *workshops* ou sessões de formação *on job*, que irão permitir uma melhor receção da informação, mas também irão melhorar a forma como são ouvidos, aumentando a confiança dos subordinados. Também devem desenvolver a forma como gerem conflitos, sendo que esta gestão irá ter impacto no comportamento da equipa e no resultado que apresenta, uma boa gestão de conflito irá diminuir atritos internos, fortalecendo a equipa. No que diz respeito a competências mais humanas, por exemplo o bem-estar dos profissionais, podem ser feitas ações de formação sobre saúde e bem-estar e promovê-lo através de *Team Building*.

4.2. Limitações e recomendações para investigações futuras

Tendo em conta que este estudo apresenta diversos *insights* que serão relevantes para os líderes compreenderem a perceção dos jovens sobre as lideranças ao entrarem no mercado de trabalho, é importante reconhecer algumas limitações que podem ter influenciado os resultados.

A primeira limitação encontrada, é o facto de ter sido realizado um estudo qualitativo de natureza exploratória, com uma amostra de 20 participantes, sendo uma amostra reduzida limita

a representatividade dos resultados e impossibilita a generalização da análise para todos os jovens que estão a entrar no mercado de trabalho. Para minimizar esta limitação seria relevante, aumentar o número de entrevistados, definir uma abordagem quantitativa, ampliar a área geográfica do estudo e abranger um maior número de setores de atividade, assim daria um maior suporte às conclusões e desta forma a ser possível uma análise mais completa e diversificada.

No processo de convite aos participantes para as entrevistas houve alguma resistência à participação, devido ao receio de serem expostas as opiniões acerca dos líderes, apesar de ter sido reforçado o anonimato e a confidencialidade de todas informações. Os participantes que ofereceram alguma resistência acabaram por aceitar, o que nos leva a acreditar que alguns participantes não tenham demonstrado todas as suas opiniões. A melhor forma de minimizar esta limitação seria permitir que pudessem responder às questões via online, assim garantiria a confidencialidade e o conforto da pessoa para se expressar, e recebendo assim respostas mais transparentes.

Sendo este estudo focado nos jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho e nas suas perspetivas, traz limitações ao estudo porque não é analisada a perspetiva dos líderes. Caso se realizasse um estudo que incluísse os líderes atuais e os jovens que estão a entrar no mercado de trabalho seria possível dar uma visão mais ampla sobre a forma como os líderes se adaptam às novas gerações e bem como estas se sentem sobre essa adaptação.

Devido à dimensão da amostra não é possível verificar a existência de conflitos geracionais, apesar disso foi comprovado que é importante os líderes estarem alerta para os desafios que foram referenciados para que possam estar preparados para lidar com o jovens que estão a entrar no mercado de trabalho.

Por fim, a última limitação encontrada foi o facto da metodologia utilizada ter sido apenas entrevistas semiestruturadas individuais a jovens, e por isso oferecendo assim uma visão específica de cada jovem, para retificar essa limitação seria interessante outra abordagem como o *focus group*, iriam ser sugeridos temas para discussão, onde os participantes desenvolveriam os mesmos e complementando as suas respostas à medida que mais opiniões eram dadas, provendo discussão, gerando *insights* e por isso contribuir de forma positiva para a investigação.

Conclusão

Tendo em conta os resultados obtidos, conseguiu-se alcançar os objetivos definidos para a dissertação. Este estudo permitiu que os jovens partilhassem a experiência que vivem ao entrar no mercado de trabalho e o que esperam dos seus líderes. Contribuiu para a compreensão clara das expectativas dos jovens, que em parte é respondida pelos líderes atuais.

Destaca-se que foram definidos como objetivos específicos: identificar as características e valores dos jovens relacionados com o trabalho, que através da análise das entrevistas podemos concluir que os jovens têm uma visão exigente das características que esperam que os líderes apresentem, não apenas competências técnicas, mas também interpessoais e que procurem desenvolver os membros das suas equipas criando um ambiente de trabalho saudável.

Compreender as expectativas e necessidades dos novos trabalhadores, o tipo de competências que os líderes atuais precisam de desenvolver para se adaptar e envolver com a nova geração. Dado os resultados analisados conseguimos compreender que os jovens destacam competências específicas que os líderes atuais têm de deter tendo em conta as expectativas, como a comunicação clara, e que sejam acessíveis, que sejam honestos nas suas atitudes e demonstrem preocupação com o bem-estar dos colaboradores, e simultaneamente o valorizem e reconheçam o seu valor, fornecendo feedback constante.

Durante a análise de resultados foram referidos repetidamente as práticas de liderança que os jovens mais valorizam nos seus líderes, abordadas em diversas questões, comunicação eficaz perante a equipa envolvendo honestidade e promovendo a entreajuda, a gestão de conflito perante incompatibilidade de ideias entre os diversos membros da equipa e promovendo a participação de todos os membros, igualdade e inclusão algo que os jovens priorizam atualmente dada a diversidade que têm acesso, quer de idades quer de raças ou etnias no local de trabalho, a gestão de expectativas que os líderes têm em relação ao jovens que perante esta amostra não é muito elevada respeitando a possibilidade de erro e demonstrando alguma falta de confiança.

De acordo com a literatura e com o estudo feitos verificou se que a liderança transformacional é o estilo de liderança que melhor se enquadra com os jovens dos dias de hoje porque apresenta características repetidamente identificadas pelos jovens entrevistados. Este estilo de liderança apoia o crescimento dos jovens oferecendo autonomia, promovendo o desenvolvimento de diversas competências, motivando e inspirando através das suas ações,

procurando sempre adaptar as suas estratégias consoante as necessidades dos colaboradores, promovendo a inovação e criatividade. Pode-se concluir desta forma que os líderes da geração Z devem adaptar-se às necessidades da equipa, e desenvolvendo competências sociais referidas na liderança transformacional.

Referências

Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories. *European Scientific Journal, ESJ*, *13*(29), 10. https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10

Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *11*(3), 667–685. https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048

Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, *8*(3), 90–106. https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *Leadership Quarterly*, *25*(4), 746–771. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005

Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*, *7*(2), 7–15. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801–823. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2004.09.003

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2020). *Pesquisa Qualitativa Contexto, Imagem e Som- manual pratico*.

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(19), 218–229. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Bieleń, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *E-Mentor*, *86*(4), 87–94. https://doi.org/10.15219/em86.1486

Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, *12*(2), 202–222. https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224

Bulut, S., & Maraba, D. (2021). *Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics*. https://doi.org/10.31031/PPRS.2021.04.000593

Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *34*(4), 413–435. https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9

Candra Susanto, P., Ali, H., Nyoman Sawitri, N., & Widyastuti, T. (2023). *Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review)*. *1*(2). https://doi.org/10.31935/sjam.v1i2

Cheong, W. K., & Lee, M. C. C. (2020). *Empowering Leadership On Employee Leadership Behaviors: Decision-Making And Autonomy As Mediators*. 728–738. https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.66

Chukwusa, J. (2018). *Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries*. http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2019

Conger, A. J. (2011). Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. In *The SAGE handbook of leadership* (pp. 86–102).

Day, D. V, & Antonakis, J. (2012). *Leadership: Past, present, and future*. https://www.researchgate.net/publication/285709072

De Bruyckere, Pedro., Kirschner, P. Arthur., & Hulshof, Casper. (2020). *More urban myths about learning and education: challenging eduquacks, extraordinary claims, and alternative facts*. Routledge.

Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). *The Importance of Soft Skills*.

Durham, R.-. (2000). *Leadership Development: Review os the Theory and Literature*.

Dwidienawati, D., Hida Syahchari, D., & Tjahjana, D. (2021). *Effective Leadership style for Generation Z*.

Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: Implications for school leaders and future research. *School Leadership and Management*, *34*(2), 136–155. https://doi.org/10.1080/13632434.2013.869206

Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, *10*(3), 449–482. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00021-1

Fridayanni, J. A., Jusuma, S. E., & Yuniarto, A. Y. (2022). *BUILDING LINK-MATCH OF GEN Z AND THE WORLD OF WORK THROUGH CONTEXTUAL-ADAPTIVE FACILITATION*. https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jbs/article/view/48082/23186

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Gigauri, I., & Mushkudiani, Z. (2021). NEW GENERATION'S EXPECTATIONS FOR 21ST CENTURY LEADER AND PERCEPTION BY YOUNG EMPLOYEES OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS. *European Journal of Management and Marketing Studies*, *6*(3). https://doi.org/10.46827/ejmms.v6i3.1054

Gjerde, S., & Ladegård, G. (2019). Leader Role Crafting and the Functions of Leader Role Identities. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *26*(1), 44–59. https://doi.org/10.1177/1548051818774553

Goessling, M. (2017). *Murray State's Digital Commons Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace*. https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/66

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *3*(2), 81–108. https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E

Hunt, T., & Fedynich, L. C. (2018). *Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea*. https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582

Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3.* INE. https://www.ine.pt/xurl/pub/10376048

King. (1990). *Evolution of Leadership Theory*. 43–56.

King, N., Brooks, J., & Tabari, S. (2017). Template analysis in business and management research. In *Qualitative Methodologies in Organization Studies* (Vol. 2, pp. 179–206). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_8

Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, *29*(2). https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, *12*(4), 648. https://doi.org/10.2307/258070

Kumar Satpathy, M. (2019). *DEMOCRATIC LEADERSHIP IS THE ESSENCE OF BETTER PRODUCTIVITY & EMPLOYEE MOTIVATION*. www.tjprc.org

Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work*. https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30

Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, *9*(8). https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E18007

Lim, A. T., & Lianto, L.-. (2024). Ethical Leadership in the Eyes of Gen Z: A Literature Review. *FIRM Journal of Management Studies*, *9*(1), 83. https://doi.org/10.33021/firm.v9i1.5059

Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, *89*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 193–209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). *What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations*.

Margarida, T., & Fraga, R. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*.

Mărginean, A. E. (2021). Gen Z Perceptions and Expectations upon Entering the Workforce. *European Review Of Applied Sociology*, *14*(22), 20–30. https://doi.org/10.1515/eras-2021-0003

Mashuri, S., Sarib, M., Rasak, A., & Alhabsyi, F. (2022). *Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies Ruslin*. *12*(1), 22–29. https://doi.org/10.9790/7388-1201052229

Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of Leadership Theories*. https://scholarworks.gvsu.edu/theses/655

Mikhalyuk, T. (2015). *HEC MONTRÉAL Leadership Development in Organizations Today: Perspective of a Selected Community of Experts by Tetyana Mikhalyuk Management sciences (Human Resources Management)*.

Milligan, R. S. (2016). *Conflict and Diversity Associated With Four Generations in the Workforce*.

Mwita, K. (2022). Factors influencing data saturation in qualitative studies. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *11*(4), 414–420. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1776

Njie, B., & Asimiran, S. (2014). *Case Study as a Choice in Qualitative Methodology* (Vol. 4, Issue 3). www.iosrjournals.orgwww.iosrjournals.org

Ogunsola, O. K., Arikewuyo, K. A., & Okwegbe, V. E. (2024). Effect of Leadership Styles on Gen-Z Work Performance: An Empirical Analysis. *Asian Journal of Research in Business and Management*. https://doi.org/10.55057/ajrbm.2024.6.1.5

Osei Boakye, E. (2015). *The impact of teamwork on employee performance*. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4959.8804

Parry, E., & Urwin, P. (2021). Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 31, Issue 4, pp. 857–869). John Wiley and Sons Inc. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12353

Racolta-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). *Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals-A Qualitative Study*. https://www.researchgate.net/publication/352374489

Sanda, A., & Arthur, N. A. D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, *8*(3), 274–295. https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0098

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Schuller, M. L., Yost, P. R., & Tangenberg, K. (2020). *CoachMotivation: Developing Transformational Leadership by Increasing Effective Communication Skills in the Workplace*.

Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *31*(2). https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2020.100765

Shi, Y., & Ye, M. (2016). Responsible Leadership: Review and Prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, *06*(08), 877–884. https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.68083

Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). METHODS OF ATTRACTION AND RETENTION OF GENERATION Z STAFF. *CBU International Conference Proceedings*, *5*, 807–814. https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030

Tanner, R. (2023). *Generation Z: Who Are They and What Events Influenced Them? – Management is a Journey®*. https://managementisajourney.com/generation-z-who-are-they-and-what-events-influenced-them/

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, *35*(6), 566–583. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130

Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 837–848. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.06.014

Tucker, R. C. (1968). *The Theory of Charismatic Leadership*.

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, *71*(2), 103–113. https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021

Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, *3*(2), 166–185. https://doi.org/10.1093/workar/waw009

Wilson, D. C. (2023). Defining Leadership. *Philosophy of Management*, *22*(1), 99–128. https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7

Xu, J.-H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, *4*(4), 155–157. https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001

Yeung, W. J. J., & Yang, Y. (2020). Labor Market Uncertainties for Youth and Young Adults: An International Perspective. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *688*(1), 7–19. https://doi.org/10.1177/0002716220913487

Zehetner, A., Zehetner, D., Lepeyko, T., & Blyznyuk, T. (2022). *Generation Z's Expectations of Their Leaders: A Cross-cultural, Multi-dimensional Investigation of Leadership Styles*.

Zufar, Z., & Thaariq, A. (2023). Learner Characteristics based on Generational Differences. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, *11*(1), 10–20. https://doi.org/10.17977/um011v11i12023p10-20

Anexos

Anexos A – Consentimento

CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no **Iscte – Instituto Universitário de Lisboa**.

O estudo tem por objetivo compreender como os líderes atuais reagem à entrada dos jovens no mercado de trabalho na perspetiva dos jovens e de que forma são recebidos nas equipas com diferentes gerações. A sua participação no estudo, que será muito valorizada consiste em perceber a perspetiva do individuo na organização e na equipa, perceber como é que foi a entrada no mercada de trabalho e que atitude teve o líder perante um novo jovem membro, tendo a sua participação uma durante de cerca de 20 a 30 minutos.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento segundo o art. 6º, nº1 alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

O estudo é realizado por Leonor Galrão Lourenço, lgloo@iscte-iul.pt, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é **confidencial**. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de **confidencial**, a participação no estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os seus dados pessoais serão conservados por o tempo de desenvolvimento da Dissertação que corresponde a aproximadamente 10 meses desde o início das entrevistas até à defesa da dissertação, após o qual serão destruídos ou anonimizados, garantindo-se o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

O Iscte não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais. O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. **Aceito** participar no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

Sim ___ Não ___ (local), / /2024 (data)

Nome: Assinatura:

Anexos B – Entrevista

Informações Gerais:

1. Nome:
2. Idade:
3. Setor de Atividade Atual:
4. Tempo no Mercado de Trabalho:
5. Cargo Atual:

Entrevista

1. Como descreve um líder ideal? (em termos de comportamentos)
2. Quais características ou qualidades que mais valoriza num líder?
3. Quais características ou qualidades que mais valoriza no seu líder?
4. Na sua opinião, qual é o papel do líder na motivação e desenvolvimento da sua equipa?
5. O que levou a candidatar-se à empresa onde trabalha?
6. Quais são os fatores que mais valoriza na sua equipa e na empresa?
7. E o que menos valoriza na sua equipa e na sua empresa? (Perceber a fonte de desmotivação) - Dê um exemplo de um acontecimento.
8. Quais as idades dos membros sua equipa e na sua opinião tem impacto na forma como trabalham?
9. Quais estratégias que a equipa e o líder utiliza para gerir as diferenças geracionais e como é que o lidere reage quando acontecem?
10. Se acontecem, pedir à pessoa para descrever um conflito.
11. Se não existem conflitos, quais são as características que a equipa tem.
12. Sendo um jovem que entrou recentemente no mercado de trabalho, sente que tem um contributo ativo na equipa e na melhoria constante de trabalho?
13. O líder demonstra a satisfação com o seu contributo para a equipa?
14. Na sua equipa havendo alguma discrepância de idade, como foi recebido na equipa e pelo líder? Sente que essa diferença de idades tem impacto na forma como o seu trabalho é aceite?
15. Há algo mais que gostaria de partilhar sobre sua experiência no mercado de trabalho ou suas opiniões sobre liderança? Ou comparar experiências passadas com a que está a viver atualmente?

Anexos C – Sistema de códigos a *priori* que originou a versão inicial do *template*

1. Papel do líder
1.1. Comportamentos de liderança
1.1.1. Preocupar-se com os trabalhadores de forma individual
1.1.2. Reconhecer o trabalho e da equipa
1.1.3. Demonstração de empenho e interesse pelo trabalho desenvolvido
1.1.4. Comportamento do líder influência a equipa
1.1.5. Comunicação aberta
1.1.6. Falta de aceitação de novas ideias devido à falta de experiência
1.1.7. Delegação de responsabilidade
1.1.8. Resolução de problemas e gestão de conflito
1.1.9. Motivação
1.1.10. Criação de um ciclo de *feedback*
1.1.11. Criação de um ambiente positivo
1.2. Características valorizadas no líder
1.2.1. Bom ouvinte
1.2.2. Não punitivo
1.2.3. Conhecimento técnico e a sua transmissão
1.2.4. Honestidade
1.2.5. Transparência
1.2.6. Empatia
1.2.7. Liderar pelo exemplo
1.2.8. Entreajuda
1.2.9. Confiança
1.2.10. Assertivo
1.2.11. Adaptação e flexibilidade
1.2.12. Humildade
1.2.13. Imparcialidade
1.2.14. Atento/Organizado
1.2.15. Responsável pela equipa e impõe respeito
1.2.16. Compreensão
1.2.17. Inspirador e capaz de influência

2. Organização

2.1. Influência da equipa sobre a valorização para o trabalhador

2.1.1. Fatores de valorização dentro de uma Equipa

2.1.1.1. Relações interpessoais e honestidade

2.1.1.2. Trabalho em equipa/ entreajuda

2.1.1.3. Comunicação

2.1.1.4. Espírito de equipa

2.1.1.5. Confiança no trabalho desenvolvido e nos colegas

2.1.1.6. Sentirem-se valorizados

2.1.1.7. Ambiente de trabalho saudável

2.1.1.8. Relações interdepartamentais

2.1.1.9. *Work-life-balance*

2.1.1.10. Resiliência

2.1.1.11. Compreensão e Flexibilidade

2.1.1.12. Inovação

2.1.1.13. Compromisso

2.1.2. Fatores menos valorizados dentro da equipa

2.1.2.1. Falta de motivação

2.1.2.2. Atitude de alguns líderes perante os inferiores

2.1.2.3. Falta de condições

2.1.2.4. Necessidade de novos colaboradores

2.1.2.5. Comunicação e relações interdepartamentais

2.1.2.6. Falta de comunicação, trabalho lento

2.1.2.7. Entreajuda

2.1.2.8. Personalidades diferentes

2.1.2.9. Falta de Reconhecimento

2.1.2.10. Invasão de espaço pessoal

2.1.2.11. Pressão e Stress Constante

2.2. Comportamentos da Equipa

2.2.1. Comportamento da Equipa com base em conflitos

2.2.1.1. Incompatibilidade de ideias

2.2.1.2. Comunicação

2.2.1.3. O que funciona é o que sempre foi feito

2.2.1.4. Ego

2.2.1.5. Pessoas com mais experiência tidas em conta face às pessoas recentres no mercado de trabalho

2.2.2. Comportamento da Equipa para minimizar conflitos

2.2.2.1. União da equipa

2.2.2.2. Disponibilidade

2.2.2.3. Sentido de responsabilidade

2.2.2.4. Boa comunicação

2.2.2.5. Relação ética

2.2.2.6. Capacidade de adaptação

2.2.3. Comportamentos da Equipa quando existe diferença de idades na equipa

2.2.3.1. Falta de relação fora do contexto de trabalho

2.2.3.2. Desvalorização de ideias

2.2.3.3. Não tem impacto na forma como o trabalho é aceite

2.2.3.4. Comportamento positivo- Abertura para novas ideias

2.2.3.5. Comportamento negativo- Não aceitação de novas ideias

2.2.3.6. Aceitação do erro

2.2.3.7. Disponibilidade para passagem de conhecimento e formação

2.2.3.8. Desempenho das tarefas rotineiras

3. Entrada no Mercado de Trabalho

3.1. Fatores atrativos da empresa

3.1.1. Oferta apresentada

3.1.2. Fator monetário

3.1.3. Experiência

3.1.4. Reconhecimento da empresa/Tipo de negócio

3.1.5. Desenvolvimento profissional

3.2. Recetividade do líder e da equipa

3.2.1. Contributo ativo importante

3.2.2. Desvalorização do potencial

3.2.3. Foco na melhoria constante do trabalho

3.2.4. Oferta de perspetivas de conhecimento atualizados

3.2.5. Proatividade

3.2.6. Eficiência

Anexos D – Sistema de códigos a *posteriori* que originou a versão final do *template*

1. Papel do líder
    1.1. Comportamentos de liderança
        1.1.1. Preocupar-se com o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores
        1.1.2. Reconhecer o trabalho e da equipa
        1.1.3. Empenho no trabalho desenvolvido pela equipa
        1.1.4. Influência através do seu comportamento
        1.1.5. Comunicação aberta
        1.1.6. Desvalorização de sugestões dos mais jovens
        1.1.7. Delegar responsabilidades
        1.1.8. Gestão de conflito
        1.1.9. Motivar
        1.1.10. Apresentação de um ciclo de *feedback*
        1.1.11. Criação de um ambiente positivo
    1.2. Características valorizadas no líder
        1.2.1. Bom ouvinte
        1.2.2. Não punitivo
        1.2.3. Portador de conhecimento técnico e responsável pela sua transmissão
        1.2.4. Honestidade
        1.2.5. Transparência
        1.2.6. Empatia
        1.2.7. Ser um exemplo
        1.2.8. Ser prestável e colaborativo
        1.2.9. Ser confiante
        1.2.10. Assertivo
        1.2.11. Adaptável e flexível
        1.2.12. Humildade
        1.2.13. Imparcial
        1.2.14. Atento e Organizado
        1.2.15. Responsável e impõe respeito
        1.2.16. Ser compreensível
        1.2.17. Inspirador e influenciador

2. O Papel da equipa
    2.1. Influência da equipa sobre o colaborador
        2.1.1. Fatores de valorização dentro de uma Equipa
            2.1.1.1. Relações interpessoais e honestidade
            2.1.1.2. Partilha de conhecimento dentro da equipa
            2.1.1.3. Comunicação
            2.1.1.4. União das equipas
            2.1.1.5. Confiança no trabalho da equipa
            2.1.1.6. Sentimento de valorização
            2.1.1.7. Ambiente de trabalho saudável
            2.1.1.8. Relações interdepartamentais
            2.1.1.9. Work-life-balance
            2.1.1.10. Resiliência
            2.1.1.11. Compreensão e Flexibilidade
            2.1.1.12. Inovação
            2.1.1.13. Compromisso
        2.1.2. Fatores menos valorizados dentro da equipa
            2.1.2.1. Motivação
            2.1.2.2. Atitude dos líderes perante os inferiores
            2.1.2.3. Falta de comprometimento e bem-estar
            2.1.2.4. Novas Contratações
            2.1.2.5. Comunicação e relações interdepartamentais
            2.1.2.6. Distribuição de recursos
            2.1.2.7. Entreajuda
            2.1.2.8. Personalidade individual
            2.1.2.9. Reconhecimento
            2.1.2.10. Separação da vida pessoal e da vida profissional
            2.1.2.11. Saúde Mental
    2.2. Comportamentos da Equipa
        2.2.1. Situações de conflito
            2.2.1.1. Incompatibilidade de ideias
            2.2.1.2. Comunicar
            2.2.1.3. Falta de modernização
            2.2.1.4. Ego

2.2.1.5. Subvalorização da experiência

2.2.2. Minimização de conflitos dentro da equipa

2.2.2.1. União da equipa

2.2.2.2. Espírito de equipa

2.2.2.3. Sentido de responsabilidade

2.2.2.4. Boa comunicação

2.2.2.5. Relação ética

2.2.2.6. Capacidade de adaptação

2.2.3. Comportamentos da Equipa quando existe diferente de idades na equipa

2.2.3.1. Pouca relação interpessoal

2.2.3.2. Desvalorização de ideias

2.2.3.3. Sentimento de igualdade

2.2.3.4. Comportamento positivo- Abertura para novas ideias

2.2.3.5. Comportamento negativo- Não aceitação de novas ideias

2.2.3.6. Baixa expectativa

2.2.3.7. Disponibilidade para passagem de conhecimento e formação

2.2.3.8. Apoio no desempenho de tarefas rotineiras

3. Entrada no Mercado de Trabalho

3.1. Fatores atrativos da empresa

3.1.1. Oferta apresentada

3.1.2. Fator monetário

3.1.3. Compatibilidade de objetivos

3.1.4. Interesse na área de negócio

3.1.5. Desenvolvimento profissional

3.2. Recetividade do líder e da equipa

3.2.1. Contributo ativo importante

3.2.2. Desvalorização do potencial

3.2.3. Alta recetividade e consideração

3.2.4. Valorização de ideias inovadoras

3.2.5. Proatividade

3.2.6. Eficiência

Anexo E: Dicionário do sistema de códigos

1. **O Papel do Líder** (Gjerde & Ladegård, 2019)

1.1. Comportamentos de Liderança (Gjerde & Ladegård, 2019)

1.1.1. Preocupar-se com o bem-estar pessoal e profissional dos trabalhadores

E9: "a preocupação que demonstra por cada um, tanto a nível profissional como pessoal, a compreensão, e a confiança na equipa."

1.1.2. Reconhecer o trabalho individual e da equipa

E12: "o líder pode ter todas as qualidades, mas se não for capaz de reconhecer e valorizar os esforços da sua equipa, não pode ser considerado um bom líder"

1.1.3. Empenho no trabalho desenvolvido pela equipa

E20: "Um líder ativo que esteja envolvido na equipa com cada um dos elementos de forma humana, mas também em termos de desenvolvimento de trabalho e nos projetos questão"

1.1.4. Influência através do seu comportamento

E20: "a forma de estar do líder influencia a equipa, se ele estiver motivado vai motivar a equipa e puxar para cima se estiver desmotivado a equipa vai sentir isso"

1.1.5. Comunicação aberta

E10: "Perceber as dificuldades dos seus colaboradores falando, através de uma comunicação aberta com os mesmos e o que está a impedir a sua satisfação/o seu melhor desempenho no trabalho por forma a agir de acordo."

1.1.6. Desvalorização de sugestões dos mais jovens

E2: "As ideias são partilhadas entre equipa e a tomada de decisão é do líder, mas a questão é que ele não tenta arranjar um meio termos entre as ideias dadas pelas pessoas menos experientes e as mais experientes, toma sempre a decisão consoante o que as pessoas mais experientes sugerem e por isso o nosso contributo nesta parte sinto que é inútil."

1.1.7. Delegar responsabilidades

E11: “É alguém que sabe delegar funções, mas sabe também executá-las quando necessário e é o primeiro a tomar iniciativa.”

1.1.8. Gestão de conflitos

E18: “Gestão de conflitos e de resolução de problemas são cruciais para uma boa liderança. É preciso saber analisar uma situação de todos os lados e chegar a uma solução justa satisfatória para os envolvidos, bem como para o crescimento da empresa.”

1.1.9. Motivar

E18: “Considero um papel fundamental tanto a nível profissional como pessoal. Uma forma de motivar é reconhecer e valorizar o esforço e os resultados positivos, além de fomentar habilidades e capacitar para que todos os profissionais ajam com autonomia. É um papel crucial para o desenvolvimento e motivação da equipa, na medida em que se o meu trabalho for reconhecido e avaliado fico mais predisposta a aceitar novas tarefas e desafios e existe uma eventual de progressão de carreira.”

1.1.10. Apresentação de um ciclo de *feedback*

E12: “Inspira e motiva os membros, fornecendo *feedback* construtivo e promovendo um ambiente de trabalho positivo”

1.1.11. Criação de um Ambiente positivo

E4: “promover um bom ambiente de trabalho, ajudar e preocupar-se com os trabalhadores de forma individual e não só como uma equipa que tem de desenvolver um trabalho, mas sim individualmente e conhecer os seus trabalhadores”

1.2. Características valorizadas no Líder (Gjerde & Ladegård, 2019)

1.2.1. Bom ouvinte

E8: “apoiar no que é necessário, estar sempre disponível para ouvir os seus trabalhadores quando eles precisam”

1.2.2. Não punitivo

E1: “Que não seja muito punitivo, portanto um líder que seja alguém que tenha certa abertura, mas mostrando liderança”

1.2.3. Portador de conhecimento técnico e responsável pela sua transmissão

E10: “Uma pessoa que está familiarizada com as responsabilidades e exigências dos cargos que supervisiona, mas que também saiba executar”

1.2.4. Honestidade

E11: “Honestidade, vontade de fazer mais e melhor, compromisso, respeito e compaixão”

1.2.5. Transparência

E15: “capacidade de influenciar e motivar a sua equipa no cumprimento dos objetivos, seja através de empatia, transparência ou compreensão dos pontos fortes e fracos de cada um dos elementos da sua equipa.”

1.2.6. Empatia

E8: “Valorizo a confiança, apoio, empatia, entreajuda”

1.2.7. Ser um exemplo

E11: “alguém que motiva a sua equipa, não só através de palavras, mas através do exemplo”

1.2.8. Ser prestável e colaborativo

E4: “para mim um líder tem de ser compreensivo paciente tem de ajudar também porque para além de ser líder também tenho que fazer outro papel não é só dar as ordens e também preciso e estar disponível”

1.2.9. Ser confiante

E10: “Ter e transmitir confiança”

1.2.10. Assertivo

E19: “Ouve os seus colaboradores, é compreensivo, mas assertivo, não se exalta com facilidade, é organizado e defende os membros da equipa”

1.2.11. Adaptável e flexível

E12: “valorizo no meu líder é a empatia, a ética, a flexibilidade e o reconhecimento.”

1.2.12. Humildade

E17: “tem de ser responsável, exigente, perfeccionista, empático, acessível, humilde.”

1.2.13. Imparcial

E10: “esta pessoa saiba resolver problemas sob pressão e de forma imparcial e zelando sempre pelo bem maior, pela “big picture” e nunca por favoritismo.”

1.2.14. Atento e Organizado

E10: “Ser pro ativo, responsável, ser organizado, ser flexível, ter capacidade de adaptação, força de vontade, saber distribuir tarefas e funções de acordo com a sua prioridade”

1.2.15. Responsável e impõe respeito

E12: “Possui uma comunicação clara, ouve os seus subordinados, demonstra empatia e é responsável.”

1.2.16. Ser compreensível

E15: “é aquele que tem a capacidade de influenciar e motivar a sua equipa no cumprimento dos objetivos, seja através de empatia, transparência ou compreensão dos pontos fortes e fracos de cada um dos elementos da sua equipa.”

1.2.17. Inspirador e influenciador

E9: “deve inspirar e encorajar a equipa a obter os resultados. Perante as dificuldades, deve mostrar que não abandona o barco e deve focar-se na solução. Adicionalmente, deve promover um ambiente de trabalho saudável, compreensivo e unido”

2. O Papel da equipa (Osei Boakye, 2015)

2.1. Influência da equipa sobre o trabalhador (Osei Boakye, 2015)

2.1.1. Fatores de valorização dentro da equipa

2.1.1.1. Relações interpessoais e honestidade

E15: “mais valorizo é a honestidade, confiança e a capacidade de comunicação entre todos”

2.1.1.2. Partilha conhecimento dentro da equipa

E18: “A idade jovem da maioria dos membros da equipa, permite que me consiga identificar-me com as pessoas e também fica mais fácil transmitir o meu conhecimento”

2.1.1.3. Comunicação

E17: “Os fatores que mais valorizo na minha equipa são comunicação, entreajuda, formação, tempo de trabalho em conjunto”

2.1.1.4. União das equipas

E3: “A União entre as equipas individualmente e entre as equipas em um conjunto, e toda a entreajuda vivida na empresa”

2.1.1.5. Confiança no trabalho da equipa

E5: “mais valorizo sobretudo a confiança no trabalho desenvolvido”

2.1.1.6. Sentimento de valorização

E6: “Eles querem mesmo saber do trabalhador e do colaborador não é só mais um e valorizam cada um de nós”

2.1.1.7. Ambiente de trabalho saudável

E7: “O bom ambiente que se faz sentir entre todos os colaboradores da empresa, mesmo com chefias.”

2.1.1.8. Relações interdepartamentais

E11: “acho que realmente é uma qualidade da empresa trabalho entre departamentos uma ligação que eu nem sabia que era possível, ou seja, pensei que um departamento cada um fizesse o seu papel, mas aqui trabalham todos ligados”

2.1.1.9. *Work-life balance*

E4: “valorizo por exemplo trabalho híbrido que acho que é importante porque permite um maior equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional”

2.1.1.10. Resiliência

E16: “A capacidade de entre ajuda entre todos, assim como a capacidade de resiliência e o facto de lutarmos todos para alcançar o mesmo objetivo.”

2.1.1.11. Compreensão e Flexibilidade

E8: “Acho que a flexibilidade é mesmo o ponto mais forte, e a comunicação entre todos é fácil.”

2.1.1.12. Inovação

E12: “Os fatores que mais valorizo na minha equipa e na empresa são a colaboração, a inovação e o compromisso com a excelência”

2.1.1.13. Compromisso

E12: “Os fatores que mais valorizo na minha equipa e na empresa são a colaboração, a inovação e o compromisso com a excelência”

2.1.2. Fatores menos valorizados dentro da equipa

2.1.2.1. Motivação

E1: “falta de motivação, e sentes que o espírito entre os colegas também não é bom, isso acontece porque eles também estão desmotivados, portanto sinto que há um descontentamento geral no departamento”

2.1.2.2. Atitude dos líderes perante os inferiores

E2: “menos valorizo na nossa equipa a atitude de alguns dos líderes pronto eles não se importarem tanto com os seus inferiores isso para mim é um fator para muito importante”

2.1.2.3. Falta de comprometimento e bem estar

E7: “Embora haja uma flexibilidade grande, poderia ser melhor se tivéssemos folgas rotativas, também o facto de não termos picagem de ponto, muitas vezes há atrasos e isso prejudica o trabalho e a vida pessoal”

2.1.2.4. Novas contratações

E9: “A má distribuição de tarefas, o que deixa uns mais sobrecarregados que outros, a incapacidade de fornecer a mão de obra necessária para atingir o nível de serviço que pretendemos dar ao cliente”

2.1.2.5. Comunicação e relações interdepartamentais

E2: “A operação só funciona se todos os departamentos estiverem alinhados o que nem sempre acontece, e se alguma dessas comunicações falhar vai influenciar totalmente o resultado”

2.1.2.6. Distribuição de recursos

E14: “Falta de comunicação que leva a um ritmo de trabalho lento, vagaroso. Existem recursos suficientes, nomeadamente força de trabalho, para fazer acontecer vários projetos em simultâneo, mas focam toda a força para um único projeto, descurando os que aconteciam previamente e ignorando as novas ideias de futuros projetos”

2.1.2.7. Entreajuda

E1: “falta de interajuda interdepartamental, cada um está no seu departamento faz para si e não faz a pensar no outro, acho que nós neste setor estamos todos a rumar para as operações que fazemos”

2.1.2.8. Personalidade individual

E15: “Os fatores que menos valorizo na minha equipa são as diferenças nas personalidades individuais que acabam por ser um ponto fraco”

2.1.2.9. Reconhecimento

E16: “o facto de nem sempre sermos reconhecidos pelo nosso trabalho”

2.1.2.10. Separação da vida pessoal e da vida profissional

E17: “O que menos aprecio é que como nos conhecemos todos e lidamos com todos, todos os dias por vezes as pessoas não sabem separar que somos colegas de trabalho, e acham que tem o direito de dizer ou fazer alguma coisa.”

2.1.2.11. Saúde Mental

E19: “Pressão e stress constante que por vezes leva à exaustão. Ex: ter falta de trabalhadores o que leva a sobrecarregarem os outros trabalhadores com tarefas e responsabilidade”

2.2. Comportamento da equipa (Osei Boakye, 2015)

2.2.1. Situações de conflito

2.2.1.1. Incompatibilidade de ideias

E19: “Os colegas com mais experiência de trabalho (os mais velhos) acham que a sua opinião deve ser tida mais em conta do que a dos mais jovens.”

2.2.1.2. Comunicar

E15: “caso de existirem várias pessoas com o mesmo problema são reunidas essas pessoas e tenta encontrar uma solução que seja viável a todos.”

2.2.1.3. Falta de modernização

E18: “temos maneiras diferentes de resolver um assunto. Eu, mais jovem, tenho uma solução mais rápida e inovadora enquanto a outra colega utiliza a celebre frase do “fazemos assim porque sempre se fez assim”.”

2.2.1.4. Ego

E17: “Os conflitos existentes não são gerados por diferenças geracionais, mas sim devido a egos. Porque as pessoas preferem afirmar-se e mostrar que estão certas do que chegar a entendimento.”

2.2.1.5. Subvalorização da experiência

E2: “os nossos líderes vão ouvir o que nós temos para dizer, mas maior parte das vezes eles a ideia deles é que vai para a frente porque lá está, falta de experiência”

2.2.2. Minimização de conflitos dentro de equipa

2.2.2.1. União da equipa

E8: “É uma equipa que é bastante unida dentro da empresa”

2.2.2.2. Espírito de equipa

E4: “queriam muito ajudar mesmo quando não são da tua área, quer dizer é a mesma equipa, mas, às vezes as pessoas da outra área também tentam ajudar porque podem não ter conhecimentos da área em si mas por exemplo dos modelos utilizados na empresa.”

2.2.2.3. Sentido de responsabilidade

E5: “equipa divertida à séria, com sentido muito grande de responsabilidade e cumpridora de prazos”

2.2.2.4. Boa comunicação

E7: “Entre ajuda, boa comunicação, sentido de responsabilidade”

2.2.2.5. Relação ética

E11: “uma vez que não há uma diferença de pensamento em relação a ética de trabalho”

2.2.2.6. Capacidade de adaptação

E16: “A capacidade de adaptação e a mentalidade de querer alcançar os objetivos.”

2.2.3. Comportamento da equipa quando existe diferença de idades

2.2.3.1. Pouca relação interpessoal

E1: “sinto que a idade não é barreira, nunca senti assim talvez conversas fora do contexto laboral sinto que não me integro bem, mas pronto isso não faz bem parte do trabalho”

2.2.3.2. Desvalorização de ideias

E10: “Como alguém novo com energia, pronto a trabalhar, com outro “olho” e com muita força de vontade! Infelizmente ainda prevalece muito a ideia de que quem é mais velho ou tem mais ano de casa saberá melhor tomar decisões etc, mas nem sempre é assim!”

2.2.3.3. Sentimento de Igualdade

E9: “Penso que não exista nenhum entrave em termos de idades. No geral, temos todos uma boa relação, e penso que a experiência das mulheres mais velhas seja uma mais-valia para nós, mais novos no mundo do trabalho.”

2.2.3.4. Comportamento positivo- Abertura para novas ideias

E6: “se achamos que está tudo bem, ou se queremos fazer algo diferente temos esse espaço para o fazer e para falar.”

2.2.3.5. Comportamento negativo- Não aceitação das novas ideias

E13: “Fui recebida com o maior cuidado e carinho, foi sem dúvida algo que ajudou muito na minha adaptação. A diferença de idades por vezes tem impacto na forma como as minhas ideias são aceites”

2.2.3.6. Baixa expectativa

E4: “eles me verem com uma pessoa mais jovem que entrou agora aceitam melhor os erros e sinto-me mais à vontade para errar… impacto positivo é uma exigência positiva, porque apesar de exigirem, não esperam demasiado então acabas por surpreender pela positiva”

2.2.3.7. Disponibilidade para passagem de conhecimento e formação

E6: “foi recebido muito bem recebida, eles receberam logo com grande à-vontade, era só uma pessoa que devia dar-me formação, mas todos eles se disponibilizaram para dar-me formação”

2.2.3.8. Apoio no desempenho das tarefas rotineiras

E20: “apesar de sentir que tenho um contributo ativo no apoio à equipa, sinto que apoio a base do dia-a-dia e não contam comigo para acrescentar valor à equipa à organização… ”

3. Entrada no Mercado de Trabalho (Yeung & Yang, 2020)

3.1. Fatores atrativos da Empresa (Yeung & Yang, 2020)

3.1.1. Oferta apresentada

E20: “O que me levou a candidatar à empresa onde trabalho foi a oferta , que era compatível com as minhas características.”

3.1.2. Fator monetário

E10: “as condições de trabalho como a remuneração e subsídio de alimentação”

3.1.3. Compatibilidade de objetivos

E15: “A minha candidatura teve por base o interesse de trabalhar na minha área de formação e na experiência que ganharia.”

3.1.4. Interesse na área de negócio

E8: “o facto de ser uma multinacional reconhecida no mercado.”

3.1.5. Desenvolvimento profissional

E16: “Os motivos que me levaram a candidatar à empresa onde atualmente trabalho foram a procura de desenvolvimento de carreira, assim como fazer parte de um projeto embrionário.”

3.2. Recetividade do líder e da equipa (Yeung & Yang, 2020)

3.2.1. Contributo Ativo importante

E9: “Sim, sem dúvida. Sou uma pessoa bastante exigente comigo própria e procuro sempre a constante evolução. Apesar de ter entrado recentemente no mercado de trabalho.”

3.2.2. Desvalorização do potencial

E12: “essa contribuição muitas vezes ocorre porque realizo as tarefas sem que me peçam, pois, infelizmente, não recebo muitas atribuições diretas. Isso impede de mostrar todo o meu potencial e de participar de maneira mais significativa nas iniciativas da equipa.”

3.2.3. Alta recetividade e consideração

E11: "sinto que as minhas opiniões são constantemente levadas em conta e muitas vezes solicitas com vista a melhorar, não só a qualidade do trabalho, como o ambiente de trabalho onde estou inserida"

3.2.4. Valorização de ideias inovadoras

E19: “Sim, pois trago novas ideias, mais produtividade e proatividade, novos conhecimentos, atualizados e formas de fazer as coisas mais eficientemente.”

3.2.5. Proatividade

E16: “Claro que sim. Penso que tento ter sempre uma atitude proativa, para a resolução de novos desafios que aparecem diariamente.”

3.2.6. Eficiência

E18: “Sim, sou muito organizada e metódica e consigo utilizar ferramentas mais eficientes para melhorar as minhas tarefas.”

Anexo F: Representação pormenorizada dos resultados obtidos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	N
1. Papel do Líder																					
1.1. Comportamentos de Liderança																				Total	58
1.1.1. Preocupar-se com o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores	x	x					x		x			x		x	x	x			x		9
1.1.2. Reconhecer o trabalho individual e da equipa		x	x						x	x	x	x						x		x	8
1.1.3. Empenho no trabalho desenvolvido pela equipa			x				x				x			x			x			x	6
1.1.4. Influência através do seu comportamento																				x	1
1.1.5. Comunicação aberta	x		x			x		x	x	x		x	x		x			x		x	11
1.1.6. Desvalorização de sugestões dos mais jovens		x											x								2
1.1.7. Delegar responsabilidades											x										1
1.1.8. Gestão de conflito		x	x				x			x		x		x	x			x			8
1.1.9. Motivar	x		x		x						x							x			5
1.1.10. Apresentação de um ciclo de *feedback*												x		x		x				x	4
1.1.11. Criação de um Ambiente positivo				x		x				x											3
1.2. Características valorizadas no Líder																				Total	104
1.2.1. Bom ouvinte	x	x			x			x				x					x		x		7
1.2.2. Não punitivo	x												x								2
1.2.3. Portador de conhecimento técnico e responsável pela sua transmissão		x		x		x				x		x					x	x			7
1.2.4. Honestidade	x		x		x			x	x		x	x		x			x	x	x	x	12
1.2.5. Transparência							x					x			x	x					4
1.2.6. Empatia	x		x	x	x			x	x		x	x	x	x			x	x	x		13
1.2.7. Ser um exemplo					x						x					x				x	4
1.2.8. Ser prestável e colaborativo				x			x	x			x		x			x	x		x	x	9
1.2.9. Ser confiante		x				x				x											8
1.2.10. Assertivo				x									x						x		3
1.2.11. Adaptável e flexibilidade	x							x				x		x		x		x			6
1.2.12. Humildade													x				x				2
1.2.13. Imparcial										x											1
1.2.14. Atento e Organizado	x			x		x				x				x				x			6
1.2.15. Responsável e impõe respeito		x						x				x				x				x	6
1.2.16. Ser compreensível	x		x	x	x						x			x	x				x	x	9
1.2.17. Inspirador e influenciador							x		x			x			x			x			5
2. O Papel da Equipa																					
2.1. Influência da equipa sobre o colaborador																				Total	66

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	N
2.1.1. Fatores de valorização dentro da equipa																				Subtotal	42
2.1.1.1. Relações interpessoais e honestidade			x				x				x				x	x			x		6
2.1.1.2. Partilha de conhecimento dentro da equipa	x	x			x			x		x	x		x	x	x			x	x		11
2.1.1.3. Comunicação				x		x	x										x				4
2.1.1.4. União das equipas		x	x						x			x				x					5
2.1.1.5. Confiança no trabalho da equipa					x																1
2.1.1.6. Sentimento de valorização			x		x	x							x								4
2.1.1.7. Ambiente de trabalho saudável							x										x				2
2.1.1.8. Relações interdepartamentais											x										1
2.1.1.9. Work-life balance				x										x	x						3
2.1.1.10. Resiliência																x					1
2.1.1.11. Compreensão e Flexibilidade								x								x					2
2.1.1.12. Inovação												x									1
2.1.1.13. Compromisso												x									1
2.1.2. Fatores menos valorizados dentro da equipa																				Subtotal	24
2.1.2.1. Motivação	x											x								x	3
2.1.2.2. Atitude dos líderes perante os inferiores		x						x										x			3
2.1.2.3. Falta de comprometimento e bem-estar		x			x					x						x					4
2.1.2.4. Novas contratações				x					x						x						3
2.1.2.5. Comunicação e relações interdepartamentais		x									x			x			x				4
2.1.2.6. Distribuição de recursos														x					x		2
2.1.2.7. Entreajuda	x																				1
2.1.2.8. Personalidade individual															x						1
2.1.2.9. Reconhecimento																x					1
2.1.2.10. Separação da vida pessoal e da vida profissional																	x				1
2.1.2.11. Saúde Mental																			x		1
2.2. Comportamento da equipa																				Total	77
2.2.1. Situações de conflitos																				Subtotal	24
2.2.1.1. Incompatibilidade de ideias	x								x	x	x		x					x	x		7
2.2.1.2. Comunicação					x			x							x	x	x			x	6
2.2.1.3. Falta de modernização		x								x								x	x		4
2.2.1.4. Ego						x					x						x				3
2.2.1.5. Subvalorização da experiência		x		x										x		x					4
2.2.2. Minimização de conflitos dentro da equipa																				Subtotal	15
2.2.2.1. União da equipa			x					x								x					3

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	N
2.2.2.2. Espírito de equipa				x									x				x				3
2.2.2.3. Sentido de responsabilidade											x				x						2
2.2.2.4. Boa comunicação								x						x				x			3
2.2.2.5. Relação ética					x						x										2
2.2.2.6. Capacidade de adaptação	x															x					2
2.2.3. Comportamento da equipa quando existe diferença de idades																				Subtotal	38
2.2.3.1. Pouca relação interpessoal	x																				1
2.2.3.2. Desvalorização de ideias		x			x			x		x				x		x			x		7
2.2.3.3. Sentimento de igualdade	x	x		x					x	x	x		x	x	x	x					10
2.2.3.4. Comportamento positivo- Abertura para novas ideias						x															1
2.2.3.5. Comportamento negativo- Não aceitação das novas ideias			x			x						x	x				x				5
2.2.3.6. Baixa expectativa	x	x		x						x				x	x					x	7
2.2.3.7. Disponibilidade para passagem de conhecimento e formação		x				x												x			3
2.2.3.8. Apoio no desempenho de tarefas rotineiras			x				x					x								x	
3. Entrada no Mercado de Trabalho																					
3.1. Fatores atrativos da Empresa																				Total	29
3.1.1. Oferta apresentada	x	x					x			x				x	x					x	7
3.1.2. Fator monetário					x	x				x						x	x	x	x		7
3.1.3. Compatibilidade de objetivos		x	x					x	x			x				x				x	7
3.1.4. Interesse na área de negócio		x		x					x				x		x				x		6
3.1.5. Desenvolvimento profissional										x						x					2
3.2. Recetividade do líder da equipa																				Total	27
3.2.1. Contributo Ativo importante	x	x			x		x		x			x			x		x	x			8
3.2.2. Desvalorização do potencial						x						x				x					3
3.2.3. Alta recetividade e consideração				x					x		x			x							4
3.2.4. Valorização de ideias inovadoras															x				x	x	3
3.2.5. Proatividade	x	x				x				x		x				x		x			7
3.2.6. Eficiência									x								x				2