



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Caso de Estudo: Impacto da Liderança na Retenção de Talento numa Empresa do Sector Industrial – Uma Visão Multigeracional

Cláudia Margarida Aires Cerveira Santos

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Vânia Isabel Sousa Patrício, Professora Auxiliar Convidada
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Caso de Estudo: Impacto da Liderança na Retenção de Talento numa Empresa do Sector Industrial – Uma Visão Multigeracional

Cláudia Margarida Aires Cerveira Santos

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Vânia Isabel Sousa Patrício, Professora Auxiliar Convidada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

A realização desta tese representa o culminar de uma etapa importante da minha vida tanto a nível académico como pessoal. Ao longo deste percurso, tive o privilégio de contar com o apoio, a orientação e a generosidade de várias pessoas, às quais expresso o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu pai, pela força que sempre me transmitiu e pelo exemplo de dedicação que me inspira diariamente. O seu apoio foi essencial ao longo deste percurso.

À minha orientadora, Professora Doutora Vania Patricio, expresso a minha gratidão pela orientação, pela disponibilidade constante e pelas valiosas sugestões que enriqueceram este trabalho.

Agradeço também a todos os entrevistados que gentilmente aceitaram participar neste estudo. A sua disponibilidade e contributos foram indispensáveis para o desenvolvimento desta tese.

A todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para a concretização deste projeto, o meu muito obrigado.

Resumo

Este caso de estudo analisa como a liderança influencia a retenção de talentos numa empresa industrial portuguesa, tendo em conta diferentes gerações. Com este estudo pretende-se perceber de que forma os estilos de liderança afetam a motivação e a permanência de colaboradores das gerações *Baby Boomers*, Geração X, Millennials e Geração Z.

Este tema é cada vez mais relevante, já que gerir equipas com diferentes faixas etárias é um desafio crescente, e manter talentos é essencial num mercado competitivo. O objetivo do estudo é identificar práticas de liderança que se alinhem com as expectativas de cada geração.

Para isso, foi utilizado neste caso de estudo uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas a 20 colaboradores de várias áreas e idades.

Os resultados mostram que estilos de liderança como a transformacional e servidora aumentam o envolvimento e a retenção dos colaboradores de todas as gerações. Já os estilos mais transacionais têm um impacto mais limitado. O estudo traz sugestões práticas para uma liderança mais inclusiva e adaptada às diferentes gerações.

Keywords: Liderança organizacional, Retenção de talento, Diversidade geracional

JEL classification: J24, J53, M12 e M21

Abstract

This case study explores how leadership influences talent retention in a Portuguese industrial company, considering the perspectives of different generations. The aim is to understand how leadership styles affect the motivation and retention of employees from the Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z.

This topic is increasingly relevant, as managing teams composed of diverse age groups is a growing challenge, and retaining talent is essential in a competitive market. The objective was to identify leadership practices that align with the expectations of each generation.

A qualitative approach was adopted for this case study, involving semi-structured interviews with 20 employees from various departments and age groups.

The findings reveal that leadership styles such as transformational and servant leadership enhance employee engagement and retention across all generations. In contrast, more transactional styles have a more limited impact. The study offers practical recommendations for more inclusive and generationally adaptive leadership.

Keywords: *Organizational Leadership, Talent Retention, Generational Diversity*

JEL classification: J24, J53, M12 e M21

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	iii
Índice	v
Índice de Quadros	vii
Índice de Figuras.....	ix
1 Introdução	1
2 Revisão da Literatura.....	3
2.1 Liderança no Contexto Organizacional	3
2.1.1 Principais teorias e estilos de Liderança.....	3
2.1.2 Impacto da Liderança na motivação e <i>engagement</i> nas equipas	10
2.2 Retenção de Talento	11
2.2.1 Conceito de talento	11
2.2.2 Importância de reter talento nas organizações	12
2.2.3 Fatores que influenciam a retenção de colaboradores	13
2.3 Equipas Multigeracionais no Mercado de Trabalho	14
2.3.1 Características das gerações	14
2.3.2 Desafios e oportunidades na gestão de equipas multigeracionais.....	15
3 Metodologia	17
4 Análise de Dados	27
4.1 Características da amostra	27
4.2 Distribuições Visuais	28
4.2.1 Género	28
4.2.2 Geração	28
4.2.3 Tempo de Serviço	29
4.2.4 Área Funcional	29
4.2.5 Função de Liderança.....	30

4.3	Análise de Tendências	30
4.4	<i>Text Mining</i>	33
5	Discussão e <i>Findings</i>	35
5.1	Propostas de melhoria	47
5.1.1	Identificação do Problema	47
5.1.2	Identificação de práticas de liderança eficazes em equipas multigeracionais	48
6	Conclusão	51
7	Investigações Futuras.....	55
8	Limitações	57
9	Referências	59
10	Anexos	65

Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Identificação dos principais tópicos e linhas de investigação futura.....	19
Quadro 1.2 - Relação entre as linhas de investigação futura e as questões e objetivos de investigação	21
Quadro 1.3 - Relação entre os objetivos de investigação com as questões das entrevistas e sua respetiva tipologia	23
Quadro 1.4 - Identificação dos Entrevistados	26
Quadro 5.1 - Contribuições Teóricas e Práticas.....	52

Índice de Figuras

Figura 4.1 – Género dos entrevistados.....	28
Figura 4.2 – Geração dos entrevistados.....	28
Figura 4.3 – Tempo de serviço dos entrevistados.....	29
Figura 4.4 – Área Funcional dos entrevistados.....	29
Figura 4.5 – Função de liderança dos entrevistados	30
Figura 4.6 - Tendência Relativa do Conceito “ <i>Generational Differences</i> ” nos últimos 5 anos, a nível mundial	31
Figura 4.7 - Tendência Relativa do Conceito “ <i>Generations at Work</i> ” nos últimos 5 anos, a nível mundial	32
Figura 4.8 - Tendência Relativa do Conceito “ <i>Leadership Styles</i> ” nos últimos 5 anos, a nível mundial	32
Figura 4.9 - Tendência Relativa do Conceito “ <i>Talent retention</i> ” nos últimos 5 anos, no Mundo..	33
Figura 4.10 – Word Cloud: Líderes e Liderados	33
Figura 4.11 - <i>Bi-gram</i> : Líderes e Liderados.....	34
Figura 4.12 - <i>Tri-gram</i> : Líderes e Liderados.....	34

1 Introdução

O presente caso de estudo tem como objetivo analisar o impacto da liderança na retenção de talento numa empresa do setor industrial, a partir de uma perspetiva multigeracional. A coexistência de diferentes gerações no local de trabalho atualmente (*Baby Boomers*, Geração X, Millennials e Geração Z) introduz novos desafios para as organizações, que carecem de adotar práticas de liderança ajustadas às necessidades e expectativas específicas de cada grupo geracional. A relevância deste tema relaciona-se com a valorização crescente da retenção de talentos num mercado de trabalho altamente competitivo, caracterizado pela escassez de profissionais experientes e por uma elevada mobilidade laboral. A literatura existente aponta para a influência significativa dos estilos de liderança no *engagement*, motivação e permanência dos colaboradores, mas evidencia também lacunas quanto à sua eficácia em contextos multigeracionais.

A liderança constitui um dos pilares centrais do sucesso organizacional, influenciando diretamente fatores como a motivação, o envolvimento e a retenção de colaboradores (Schaufeli et al., 2020). Num contexto empresarial marcado pela crescente competitividade e pela escassez de competências críticas, a retenção de talento tornou-se uma prioridade estratégica para as organizações (Caligiuri et al., 2024).

A coexistência de múltiplas gerações nas organizações — *Baby Boomers*, Geração X, Millennials e Geração Z — introduz uma complexidade adicional, uma vez que cada grupo apresenta valores, expectativas e estilos de trabalho distintos (Burawat, 2023; Lowe et al., 2020). Assim, compreender de que forma os estilos de liderança podem influenciar a permanência dos colaboradores nas organizações assume crescente relevância teórica e prática.

A literatura mostra que estilos de liderança como o transformacional e o servidor estão associados a maiores níveis de satisfação, motivação e compromisso organizacional (Buil et al., 2019; Eva et al., 2019). Por outro lado, modelos mais transacionais revelam-se eficazes em contextos de estabilidade, mas apresentam limitações no estímulo à inovação e ao *engagement* (Dong, 2023).

Apesar dos vários estudos nesta área, existem *gaps* de literatura, uma vez que se verifica uma escassez de investigações empíricas que articulem ao mesmo tempo estilos de liderança, retenção de talento e gestão multigeracional, mais especificamente, no setor industrial português (Hauer et al., 2021). Por outro lado, ainda que existam evidências sobre o impacto de práticas de liderança na redução do *turnover* (Gonçalves et al., 2023), poucos estudos analisam como a

adaptação do estilo de liderança às diferentes gerações pode contribuir para a retenção sustentável dos colaboradores.

Face a estas lacunas, o problema de investigação deste caso de estudo centra-se em compreender em que medida os estilos de liderança influenciam a retenção de talento em equipas multigeracionais numa empresa do sector industrial em Portugal, identificando quais as práticas de liderança mais eficazes para responder às expectativas específicas de cada geração.

As implicações deste problema são de natureza estratégica e prática. Do ponto de vista organizacional, a falta de adequação dos estilos de liderança pode resultar em desmotivação, menor *engagement* e aumento da rotatividade, com consequências diretas em termos de custos de recrutamento, perda de conhecimento e redução da competitividade (Kossivi et al., 2016; Subramaniam et al., 2024). Por outro lado, compreender as diferenças geracionais permite às organizações implementar políticas de liderança inclusivas, capazes de promover ambientes de trabalho colaborativos e sustentáveis, potenciando a inovação e a lealdade dos colaboradores (Xuecheng et al., 2022; Burawat, 2023).

Este estudo assume, assim, dupla relevância. Em termos académicos, contribui para preencher um vazio na literatura sobre liderança multigeracional. Em termos práticos, fornece orientações concretas para líderes e gestores que enfrentam o desafio de reter talento em ambientes com diversidade geracional.

Este trabalho adota a metodologia de caso de estudo, recorrendo a uma abordagem qualitativa e à realização de entrevistas semiestruturadas a 20 colaboradores, líderes e liderados, de diferentes gerações e funções dentro da organização. A estrutura é organizada em oito capítulos. Após esta introdução, o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, analisando os principais estilos de liderança, os fatores que influenciam a retenção de talento e os desafios da gestão multigeracional. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada, justificando a escolha do estudo de caso e os métodos de recolha e análise de dados. O Capítulo 4 apresenta a caracterização da amostra e a análise empírica dos dados recolhidos. O Capítulo 5 discute os resultados e o Capítulo 6 sintetiza as conclusões, relacionando-as com os objetivos definidos. O Capítulo 7 aborda as investigações futuras, o Capítulo 8 as limitações do estudo e o Capítulo 9 apresenta as referências utilizadas. Por fim, os anexos incluem documentação de apoio, como o guião de entrevistas.

Em suma, esta investigação procura contribuir para a compreensão aprofundada do papel da liderança na retenção de talento em equipas multigeracionais, explorando um caso de estudo numa empresa do setor industrial português e propondo práticas de liderança ajustadas às necessidades específicas de diferentes gerações.

2 Revisão da Literatura

2.1 Liderança no Contexto Organizacional

2.1.1 Principais teorias e estilos de Liderança

2.1.1.1 Teorias de Liderança Tradicionais

A liderança tem sido um tema central de estudo ao longo da história, com diversas teorias desenvolvidas para explicar como líderes eficazes influenciam e motivam os seus seguidores. As teorias tradicionais de liderança, incluindo a Teoria do Grande Homem, a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental e a Teoria Contingencial, fornecem uma base sólida para a compreensão dos diferentes estilos e abordagens de liderança desde o seu surgimento. Além disso, a análise da evolução do pensamento sobre liderança permite compreender como essas teorias moldaram as práticas de liderança contemporâneas.

A Teoria do Grande Homem foi uma das primeiras teorias de liderança a surgir. Esta teoria foi popular no século XIX e início do século XX e é frequentemente associada a figuras históricas e indivíduos dotados da capacidade de influenciar os outros a seguir as suas ordens para a realização de objetivos. Esta teoria defendida por Carlyle (1841) sugere que os líderes excecionais, nascem com qualidades inatas que os destinam à liderança.

Em 1930 surgiu a Teoria dos Traços, com base na premissa de que certos atributos pessoais e características intrínsecas distinguem líderes eficazes de não líderes. Segundo Akın (2022), essa abordagem enfatiza qualidades como inteligência, confiabilidade e carisma, sustentando que a liderança é um dom inato. Embora tenha sido amplamente criticada por negligenciar a influência do ambiente e do contexto organizacional, essa teoria estabeleceu as bases para investigações subsequentes sobre as habilidades necessárias para liderar eficazmente.

As Teorias Comportamentais aparecem na década de 40, focadas nas ações dos líderes em vez das suas qualidades inatas. Segundo Dickson (2023), esta teoria defende que os líderes podem ser treinados para adotar comportamentos que favorecem a motivação e a produtividade dos subordinados. Esta teoria era dividida em duas dimensões: uma onde a liderança era orientada para as tarefas de liderança e outra orientada para as pessoas. Estudos da Universidade de Michigan, realizados nesta década, focaram-se em identificar as características dos comportamentos dos líderes que estavam relacionadas com a eficácia do desempenho dos colaboradores, demonstrando que líderes eficazes equilibram essas duas dimensões em função das necessidades organizacionais.

Na década de 50, surgiram as teorias Contingenciais e Situacionais, como a evolução das Teorias Comportamentais. Estas teorias reconhecem que não existe um estilo de liderança único e universalmente eficaz. Segundo (Turner e Baker, 2018), esta teoria defende que a liderança depende do contexto e das características da equipa e da organização. Fiedler, defende que a premissa básica desta teoria é de que o desempenho do grupo é contingencial uma vez que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder (Mitchell et al., 1970). Hersey e Blanchard (1977) destacam a liderança com ênfase nos liderados, introduzindo como variável, a maturidade dos subordinados. Segundo estes autores a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos colaboradores.

Embora as teorias tradicionais de liderança tenham sido fundamentais para o desenvolvimento dos estudos sobre gestão e liderança, elas apresentam limitações significativas. Tiftik e Saglam (2015) destacam que essas abordagens frequentemente desconsideram o ambiente dinâmico do negócio moderno e a crescente diversidade no local de trabalho, Scott e Klein (2022) argumentam que a liderança tradicional pode ser insuficiente para lidar com desafios contemporâneos, como a globalização e a transformação digital, que necessitam de uma abordagem mais flexível e inclusiva.

2.1.1.2 Teorias de Liderança Moderna

À medida que o mundo evolui, as teorias e estilos de liderança também se foram adaptando para refletir as mudanças nas dinâmicas organizacionais e sociais. As teorias modernas oferecem novas perspetivas sobre como os líderes podem inspirar e capacitar os seus colaboradores. Ao analisar estas teorias pretende-se compreender como elas promovem a inovação, a colaboração e a sustentabilidade nas organizações contemporâneas. Além disso, as teorias modernas complementam e expandem os conceitos tradicionais de liderança, proporcionando uma visão mais holística e inclusiva do papel do líder no século XXI.

a) Liderança Transformacional

A liderança transformacional tem sido amplamente estudada no contexto organizacional devido ao seu impacto positivo sobre o desempenho das empresas e dos colaboradores. Este modelo de liderança introduzido por James MacGregor Burns no final do século XX, enfatiza que inspirar

e motivar os colaboradores permite alcançar níveis mais altos de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores (Esenyel, Vildan. 2024).

Segundo, Buil et al. (2019) este tipo de liderança remete-nos para uma abordagem na qual o líder motiva a sua equipa a se identificarem com os interesses da organização e assim atingirem um elevado desempenho. Os líderes transformacionais são caracterizados pela sua capacidade de criar uma visão, comunicá-la efetivamente e fomentar um ambiente de confiança (Esenyel, Vildan 2024).

Os líderes transformacionais são caracterizados pela sua capacidade de criar uma visão, comunicá-la efetivamente e fomentar um ambiente de confiança e inovação (Esenyel, Vildan 2024). Estes líderes são confiantes, são tidos em alta consideração e atuam como modelos para os seus seguidores (Buil et al.2019), ganhando a confiança e o respeito dos membros das suas equipas, inspirando-os a seguir a sua visão e promovendo um ambiente de apoio.

Esta liderança, segundo Judge e Piccolo (2004), está fortemente relacionada com resultados positivos como satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores, tendo um papel fundamental, quando é necessário a implementação de mudanças para uma gestão mais eficaz. Agazu et al. (2025), defendem que essa melhoria de desempenho organizacional é feita principalmente através do desenvolvimento de capacidades dinâmicas e de inovação.

Da mesma forma, Mahi e Slaoui (2023), consideram que a liderança transformacional influencia positivamente diversos aspetos do desempenho organizacional, incluindo o comprometimento dos colaboradores e o clima organizacional. Os autores destacam que essa abordagem de liderança se baseia em quatro componentes principais: a influência idealizada, a motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada.

A influência idealizada refere-se à capacidade do líder de servir como modelo a ser seguido, promovendo altos padrões éticos e valores organizacionais. A motivação inspiradora envolve a criação de uma visão compartilhada e estimulante para o futuro da organização, incentivando os colaboradores a alcançarem metas desafiadoras. O estímulo intelectual, conforme descrito por Mahi e Slaoui (2023), refere-se à capacidade do líder de incentivar a inovação e a resolução criativa de problemas, encorajando os colaboradores a questionarem pressupostos e explorarem novas abordagens para os desafios organizacionais. Por último, a consideração individualizada caracteriza-se pelo suporte e desenvolvimento pessoal oferecido pelo líder a cada membro da equipa, reconhecendo as suas diferenças e necessidades individuais.

Estudos recentes sugerem que a liderança transformacional é um fator determinante para o sucesso das organizações no ambiente competitivo atual. Agazu et al. (2025) indicam que empresas cujos líderes adotam esse modelo tendem a apresentar maior capacidade de

adaptação às mudanças do mercado, promovendo a aprendizagem organizacional e a cooperação entre os funcionários.

Gonçalves et al, (2023), defende também que seguir estes traços de liderança promovem a consciencialização dos liderados de que o seu trabalho é importante para a organização, reconhecendo o crescimento dos mesmos e dedicando-se ao *coaching*, com objetivo de desenvolver os potenciais pontos fortes de cada colaborador.

b) Liderança Transacional

A liderança transacional é um modelo de gestão baseado na troca entre líderes e subordinados, em que recompensas e penalidades são utilizadas para garantir o cumprimento de metas organizacionais. De acordo com Dong, B. (2023) a liderança transacional influencia positivamente o desempenho organizacional ao estabelecer diretrizes claras e recompensas bem definidas. No entanto, o autor ressalta que o excesso de transacionalidade pode restringir a criatividade e a inovação, uma vez que os funcionários tendem a focar apenas na execução de tarefas estabelecidas, sem explorar novas soluções. Este tipo de liderança tem três dimensões, segundo Judge e Piccolo (2004): a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa e a gestão por exceção passiva. A recompensa contingente surge quando o líder estabelece transações ou trocas construtivas com os colaboradores, a gestão por exceção foca-se no grau em que o líder toma medidas corretivas com base nos resultados das transações entre líder e liderado. A diferença entre a gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva reside no momento da intervenção do líder. Líderes ativos supervisionam o comportamento dos seguidores, antecipam os problemas e tomam medidas corretivas antes que o comportamento crie dificuldades. Estudos empíricos reforçam o impacto positivo da liderança transacional sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Xu e Wang (2019) investigaram a influência da liderança transacional nas capacidades dinâmicas das organizações, apontando que diferentes dimensões desse estilo de liderança (recompensa contingente e gestão por exceção) impactam as capacidades dinâmicas por meio do foco regulatório dos colaboradores, o que significa que a liderança transacional pode ser eficaz na manutenção da estabilidade operacional. Sarros e Santora (2001) analisaram a aplicação prática da liderança transacional no ambiente corporativo, evidenciando que esse modelo é eficaz para garantir disciplina e previsibilidade nos processos organizacionais. No entanto, os autores alertam para os riscos de uma abordagem excessivamente transacional, que pode resultar na desmotivação dos colaboradores e na falta de estímulo para a melhoria contínua. Com base

nesses estudos, conclui-se que a liderança transacional é uma estratégia eficaz para manter a ordem e a eficiência organizacional, sobretudo em ambientes que necessitam de um alto controle e previsibilidade. Este estilo de liderança é eficaz em ambientes estáveis onde as tarefas e metas são claramente definidas (Esenyel, Vildan 2024). No entanto, o impacto sobre a inovação e a criatividade é limitado, tornando necessária a combinação com outros estilos de liderança para garantir um crescimento organizacional sustentável. Esenyel, Vildan. (2024) defende também que este estilo de liderança é eficaz em ambientes estáveis onde as tarefas e metas são claramente definidas.

c) Liderança Servidora

A liderança servidora tem surgido como uma abordagem distinta no campo dos estudos sobre liderança, destacando-se pelo foco no desenvolvimento e bem-estar dos seguidores, em oposição aos modelos tradicionais baseados no poder e na autoridade. A literatura sobre o tema sugere que essa abordagem não apenas promove um ambiente organizacional mais saudável, mas também está associada a resultados positivos para as organizações e os seus membros (Eva et al., 2019).

O conceito de liderança servidora surgiu nos estudos de Robert Greenleaf, que, na década de 1970, propôs que um verdadeiro líder deve, antes de tudo, servir aos seus seguidores. Essa visão contrasta com modelos de liderança mais tradicionais, nos quais o líder é frequentemente visto como a figura central que dirige e controla a organização (Canavesi & Minelli, 2022).

Nathan Eva et al. (2019) destacam que a liderança servidora se baseia em princípios como empatia, humildade, comprometimento com o crescimento dos outros e promoção de um senso de comunidade nas organizações. Esses princípios refletem um modelo de liderança que valoriza o desenvolvimento individual e coletivo, enfatizando a importância do bem-estar dos colaboradores e da sustentabilidade organizacional. Além disso, a liderança servidora diferencia-se de outros estilos de liderança, como a liderança transformacional e transacional, por seu foco explícito nos interesses dos liderados, muitas vezes acima dos interesses do próprio líder ou da organização. De acordo com Canavesi e Minelli (2022), esse modelo de liderança está alinhado com as necessidades das organizações socialmente responsáveis, que reconhecem a importância do bem-estar dos funcionários para a obtenção de sucesso a longo prazo.

A literatura indica que a adoção de uma liderança servidora traz benefícios significativos tanto para os indivíduos quanto para as organizações, e defende que líderes que adotam esse estilo

contribuem para um maior comprometimento dos funcionários, fortalecem a confiança organizacional e criam um ambiente de trabalho mais colaborativo (Eva et al., 2019).

De acordo com Urrila e Eva (2024), a prática da liderança servidora também pode estar associada a um maior nível de *mindfulness* entre os líderes. Estes autores demonstram que líderes treinados em *mindfulness* apresentam maior capacidade de escuta ativa, autoconsciência e regulação emocional, aspectos que fortalecem as práticas de liderança servidora e promovem relações de trabalho mais saudáveis e produtivas.

Outro aspecto relevante é o impacto da liderança servidora na retenção de talentos e na satisfação dos funcionários. Conforme argumentam Canavesi e Minelli (2022), colaboradores que percebem os seus líderes como servidores tendem a apresentar maior lealdade à organização, o que reduz taxas de rotatividade e melhora o desempenho organizacional a longo prazo.

Apesar dos benefícios amplamente documentados, a implementação da liderança servidora também apresenta desafios. Um dos principais obstáculos identificados na literatura refere-se à necessidade de mudanças culturais nas organizações, especialmente naquelas que tradicionalmente adotam modelos de liderança mais hierárquicos e centralizados (Eva et al., 2019).

Além disso, há a questão da sobrecarga emocional e psicológica que pode recair sobre os líderes que adotam esse estilo. Urrila e Eva (2024) alertam que a preocupação constante com o bem-estar dos outros pode levar à exaustão emocional, especialmente em contextos organizacionais altamente exigentes. Dessa forma, o equilíbrio entre servir os outros e cuidar do próprio bem-estar do líder é um fator essencial para a eficácia desse modelo de liderança.

A liderança autêntica tem sido amplamente estudada nas últimas décadas como uma abordagem essencial para a gestão organizacional eficaz e para a transformação social. Diferentemente de outros estilos de liderança, a liderança autêntica enfatiza a transparência, a integridade e a consistência entre valores pessoais e comportamentos (Walumbwa et al., 2008).

d) Liderança Autêntica

A liderança autêntica pode ser definida como um padrão de comportamento que promove uma relação transparente entre líderes e seguidores, baseada em altos padrões de ética e moralidade (Walumbwa et al., 2008). De acordo com Jiewen et al. (2024), essa abordagem assenta em quatro dimensões essenciais: autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional e perspectiva moral interna.

- a) **Autoconsciência:** Refere-se à capacidade do líder de compreender as suas próprias emoções, valores e como esses fatores influenciam as suas decisões (Walumbwa et al., 2008).
- b) **Processamento equilibrado:** Envolve a capacidade do líder de analisar informações objetivamente e considerar diferentes perspectivas antes de tomar decisões (Jiewen et al., 2024).
- c) **Transparência relacional:** Diz respeito à comunicação aberta e honesta entre o líder e os seus seguidores (Samwel Muguna, 2022).
- d) **Perspetiva moral interna:** Representa a aderência a padrões éticos e morais internos que orientam o comportamento do líder, independentemente de pressões externas (Walumbwa et al., 2008).

A liderança autêntica tem um impacto significativo tanto nas organizações quanto na sociedade. Segundo Samwel Muguna (2022), esse modelo de liderança não apenas fortalece a confiança e o comprometimento dos subordinados, mas também contribui para transformações sociais positivas ao incentivar uma cultura de transparência e responsabilidade. Além disso, a liderança autêntica tem sido associada a um aumento no bem-estar dos colaboradores, pois promove um ambiente de trabalho baseado na inclusão e no respeito mútuo (Jiewen et al., 2024), ou seja, é um estilo de liderança que favorece tanto a produtividade quanto a satisfação no trabalho.

Embora a liderança autêntica traga inúmeras vantagens, a sua implementação pode ser desafiadora. Entre os principais desafios, destaca-se a resistência à mudança, a necessidade de um alto nível de autoconsciência por parte dos líderes e a pressão por resultados rápidos em ambientes altamente competitivos (Jiewen et al., 2024). Para enfrentar esses desafios Samwel Muguna (2022) defende a necessidade de investir em formação e programas de mentoria, para fortalecer a autoconsciência e as habilidades de comunicação dos líderes, Walumbwa et al (2008) defende a cultura organizacional apoiada na transparência, onde criar um ambiente que incentive a comunicação honesta e a participação dos colaboradores nas decisões estratégicas é fundamental, enquanto Jiewen et al., (2024) defende que os líderes devem demonstrar comportamentos autênticos para inspirar os seus seguidores a adotarem as mesmas práticas.

Em suma, os autores defendem que adotando princípios de liderança autêntica, os gestores não impulsionam apenas o desempenho organizacional, mas também contribuem para uma cultura de trabalho mais ética e inspiradora, promovendo transformações significativas tanto no âmbito corporativo quanto na sociedade como um todo.

2.1.2 Impacto da Liderança na motivação e *engagement* nas equipas

A liderança desempenha um papel central na motivação e no *engagement* dos membros das equipas de uma organização, influenciando diretamente o desempenho organizacional e a satisfação no trabalho. Estudos indicam que diferentes estilos de liderança têm efeitos variados sobre a capacidade de *engagement* e a motivação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (Schaufeli et al., 2020).

Uma liderança caracterizada por comportamentos inspiracionais e motivadores, tem sido apontada como um dos principais fatores para promover o *engagement* e a eficácia das equipas. Segundo Schaufeli et al. (2020), líderes envolvidos aumentam os recursos pessoais dos colaboradores, resultando num maior comprometimento e desempenho. Esse efeito ocorre tanto a nível individual quanto coletivo, criando uma cultura organizacional de alta performance. Rahmadani et al. (2020) reforçam essa perspetiva ao destacar que a liderança baseada no *engagement* não só melhora a motivação dos indivíduos, mas também fomenta a aprendizagem e a inovação nas equipas. Estes autores argumentam que quando líderes demonstram confiança nas capacidades dos colaboradores e promovem um ambiente seguro para a troca de ideias, a criatividade e a colaboração são crescentes.

Outro aspeto relevante é o papel da liderança partilhada na motivação dos colaboradores. Li (2023) destaca que, ao permitir uma distribuição mais equitativa da tomada de decisão, a liderança compartilhada aumenta a satisfação no trabalho e o *engagement* dos funcionários. Esse modelo de liderança cria um sentido de compromisso e promove uma maior colaboração entre os membros da equipa, impactando positivamente o desempenho organizacional.

O impacto da liderança também pode ser analisado através da influência de diferentes estilos de liderança sobre o *engagement* das equipas. Shu (2015) comparou a liderança autêntica e a liderança autoritária, concluindo que a primeira tende a gerar maior motivação intrínseca, pois promove transparência, confiança e desenvolvimento pessoal. Em contrapartida, a liderança autoritária, sendo caracterizada por um controle excessivo e baixa autonomia dos colaboradores, o que tendencialmente prejudica o *engagement* ao reduzir a iniciativa e a satisfação no trabalho.

Naile e Selesho (2014) exploraram a relação entre diferentes estilos de liderança e o compromisso organizacional, destacando que líderes transformacionais são os mais eficazes a promover o *engagement* dos colaboradores. A capacidade desses líderes de inspirar e encorajar a criatividade e a inovação contribui para um maior nível de comprometimento e desempenho por parte das equipas.

Através dos estudos destes autores é possível indicar que o impacto da liderança sobre a motivação e o *engagement* nas equipas é evidente. Líderes eficazes criam um ambiente propício para o crescimento individual e coletivo, promovendo altos níveis de satisfação e produtividade, acompanhando os modelos mais eficazes para estimular a motivação e o compromisso organizacional.

2.2 Retenção de Talento

2.2.1 Conceito de talento

A gestão do talento tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e competitividade organizacional no atual cenário empresarial. No entanto, o conceito de talento apresenta uma complexidade inerente, sendo definido de diferentes formas de acordo com o contexto e os objetivos das organizações.

O conceito de talento é multifacetado e pode ser analisado sob diferentes perspectivas. Segundo al Dalahmeh (2020), talento pode ser compreendido como a capacidade distintiva dos indivíduos que os diferencia em termos de desempenho e potencial nas organizações. Essa visão está alinhada com a abordagem da gestão estratégica de recursos humanos, que enfatiza a identificação e retenção de indivíduos com alto desempenho. Por outro lado, McDonnell et al. (2017) destacam que o talento pode ser entendido tanto do ponto de vista exclusivo quanto inclusivo. A abordagem exclusiva foca num grupo restrito de indivíduos com habilidades excepcionais, enquanto a abordagem inclusiva considera que todos os colaboradores possuem talentos que podem ser desenvolvidos e aproveitados pela organização. Essa dicotomia influencia diretamente as práticas de gestão de talento adotado pelas empresas.

O conceito de talento também evolui em função das transformações globais e da dinâmica do mercado de trabalho. Caligiuri et al. (2024) argumentam que a globalização impõe novos desafios às organizações, exigindo uma gestão de talento que transcenda fronteiras nacionais e culturais. Assim, talento passa a ser não apenas uma questão de habilidades técnicas e competências individuais, mas também da capacidade de adaptação a contextos diversos.

A relação entre talento e estratégia organizacional é outro aspeto fundamental. Cappelli (2008) propõe que a gestão do talento deve ser flexível e orientada para as necessidades futuras da organização. Para isso, as empresas devem investir em mecanismos dinâmicos de identificação e desenvolvimento de talentos, garantindo um fluxo consistente de líderes e profissionais altamente qualificados. Nesse sentido, Kaliannan et al. (2022) reforçam a

importância do desenvolvimento inclusivo do talento, defendendo que uma gestão equitativa e diversificada gera maior comprometimento organizacional e inovação. A inclusão de diferentes perfis de talentos contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e resiliente.

Por fim, Järvi e Khoreva (2020) ressaltam o papel do talento na renovação estratégica das organizações. De acordo com estes autores, a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos é essencial para que as empresas possam se adaptar a cenários dinâmicos e complexos. Dessa forma, o talento não é apenas um ativo organizacional, mas um elemento impulsionador da mudança e da inovação corporativa.

2.2.2 Importância de reter talento nas organizações

A retenção de talentos tornou-se uma prioridade estratégica para as organizações, pois está diretamente ligada ao desempenho, à inovação e à sustentabilidade empresarial. Diante de um mercado competitivo e globalizado, as empresas que não conseguem reter os seus profissionais mais qualificados enfrentam desafios significativos na manutenção da sua vantagem competitiva.

McDonnell et al. (2017) argumentam que a retenção de talentos está ligada à capacidade de uma organização manter conhecimento especializado e habilidades críticas. A saída de colaboradores qualificados pode gerar impactos negativos, como perda de produtividade e custos elevados com recrutamento e formação de novos funcionários. Além disso, Caligiuri et al. (2024) destacam que a retenção de talentos num ambiente globalizado exige que as empresas desenvolvam políticas que considerem fatores culturais, sociais e econômicos, garantindo que os colaboradores se sintam valorizados e envolvidos.

A retenção de talentos não depende apenas de políticas salariais competitivas, mas também de fatores como cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Kaliannan et al. (2022) apontam que estratégias inclusivas de desenvolvimento de talentos aumentam o comprometimento dos colaboradores, reduzindo as taxas de *turnover*. Cappelli (2008) enfatiza a necessidade de criar ambientes de trabalho flexíveis e oportunidades de crescimento para garantir que os funcionários permaneçam na organização a longo prazo. Já Järvi e Khoreva (2020) destacam que a retenção de talentos deve estar alinhada às estratégias de renovação organizacional, permitindo que as empresas se adaptem às mudanças do mercado.

2.2.3 Fatores que influenciam a retenção de colaboradores

A retenção de colaboradores é um desafio significativo para as organizações contemporâneas, influenciado por vários fatores internos e externos. Estudos recentes destacam que aspetos como satisfação no trabalho, estilos de liderança, ambiente organizacional e oportunidades de crescimento profissional desempenham um papel essencial na decisão dos colaboradores de permanecerem numa organização a longo prazo (Kossivi et al., 2016; Xuecheng et al., 2022; Subramaniam et al., 2024).

A cultura organizacional e o ambiente de trabalho são fatores críticos na retenção de talentos. De acordo com Kossivi et al. (2016), uma cultura organizacional positiva, caracterizada por valores bem definidos, inclusão e suporte aos colaboradores, está diretamente relacionada à satisfação e permanência dos profissionais. Ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos incentivam o *engagement* e reduzem os níveis de stresse ocupacional, fator crucial para a retenção.

O estilo de liderança também desempenha um papel significativo na retenção de colaboradores. Xuecheng et al. (2022) destacam que a integração da teoria da liderança situacional com a teoria da troca social é fundamental para compreender a relação entre líderes e subordinados. Líderes que demonstram flexibilidade, apoio emocional e incentivo ao crescimento profissional fortalecem os laços organizacionais e aumentam a lealdade dos colaboradores. Esse suporte contribui para um maior comprometimento organizacional e reduz a intenção de *turnover*.

A possibilidade de progressão na carreira é um fator determinante para a retenção de talentos. Conforme indicado por Subramaniam et al. (2024), a percepção de estagnação profissional leva muitos colaboradores a procurarem novas oportunidades no mercado de trabalho.

Embora não seja o único fator determinante, a remuneração competitiva e um pacote de benefícios atrativo desempenham um papel significativo na retenção de colaboradores. Kossivi et al. (2016), argumentam que a satisfação salarial está diretamente relacionada ao comprometimento organizacional. Além disso, incentivos não financeiros, como reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, também contribuem para a permanência dos colaboradores.

O relacionamento interpessoal na empresa é um fator muitas vezes subestimado, mas essencial para a retenção. Subramaniam et al. (2024) indicam que relações saudáveis entre colegas e um clima organizacional positivo aumentam a satisfação e reduzem a intenção de

rotatividade. Equipes coesas e um ambiente de colaboração fortalecem o senso de pertença e incentivam a permanência.

A retenção de colaboradores constitui um processo complexo, influenciado por múltiplas variáveis, que requer das organizações uma abordagem integrada. Cultura organizacional positiva, estilos de liderança eficazes, oportunidades de crescimento, remuneração adequada e um bom ambiente de trabalho são elementos interligados que influenciam a decisão dos colaboradores em permanecer na empresa. Estudos como os de Kossivi et al. (2016), Xuecheng et al. (2022) e Subramaniam et al. (2024) fornecem evidências empíricas que reforçam a importância desses fatores para o sucesso organizacional a longo prazo.

2.3 Equipes Multigeracionais no Mercado de Trabalho

2.3.1 Características das gerações

O ambiente organizacional atual é caracterizado por uma diversidade geracional significativa, que inclui *Baby Boomers*, a Geração X, os Millennials e a Geração Z. Cada uma dessas gerações possui valores, atitudes e expectativas distintas em relação ao trabalho, moldadas por fatores históricos, culturais e econômicos. No entanto, estudos científicos indicam que certas diferenças entre gerações podem ser menos relevantes do que geralmente se acredita. (Cucina et al., 2018).

Os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) são frequentemente descritos como altamente comprometidos com as suas carreiras, valorizando a estabilidade e a lealdade organizacional. Esta geração tende a considerar o trabalho como um elemento central nas suas vidas, um conceito conhecido como "centralidade do trabalho" (Burawat, 2023). Além disso, os *Baby Boomers* geralmente preferem estruturas hierárquicas bem definidas e processos formais de comunicação nas organizações.

A Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) cresceu num período de mudanças económicas e avanços tecnológicos acelerados, o que influenciou a sua abordagem em relação ao trabalho. Comparados aos *Baby Boomers*, os indivíduos dessa geração são mais céticos em relação à lealdade corporativa e valorizam um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Cucina et al., 2018). Eles também são mais independentes e autossuficientes, preferindo ambientes que permitam autonomia na tomada de decisão.

Os Millennials (nascidos entre 1981 e 1996) foram fortemente impactados pelo avanço da tecnologia digital e pela globalização. Como resultado, essa geração valoriza ambientes de trabalho flexíveis e oportunidades de crescimento profissional rápido. Estudos sugerem que os

Millennials apresentam níveis elevados de envolvimento no trabalho quando percebem que as suas atividades possuem um propósito significativo (Burawat, 2023). No entanto, eles também são frequentemente criticados por terem alta expectativa de reconhecimento imediato.

A Geração Z (nascidos a partir de 1997) iniciou-se no mercado de trabalho num contexto de crescente digitalização e mudanças disruptivas nos modelos de negócio. Este grupo destaca-se pela facilidade com a utilização de tecnologias, preferência por comunicação instantânea e maior preocupação com questões de sustentabilidade e diversidade (Burawat, 2023). A Geração Z também tende a valorizar a autonomia e a flexibilidade no ambiente de trabalho, procurando oportunidades que permitam a aprendizagem contínua e inovação.

Segundo Burton et al. (2019) a geração *Baby Boomers* valoriza a lealdade e uma forte ética de trabalho, enquanto Millennials e Geração Z priorizam o equilíbrio entre vida pessoal, profissional e a integração tecnológica. Os *Baby Boomers* podem preferir interações presenciais, enquanto Millennials e Geração Z estão mais confortáveis com a comunicação digital. Em relação aos valores e expectativas no trabalho dos *Baby Boomers* habitualmente pode-se esperar longas horas de trabalho e dedicação, enquanto os Millennials tendencialmente procuram flexibilidade e trabalhar com um propósito. (Lowe et al. 2020)

2.3.2 Desafios e oportunidades na gestão de equipas multigeracionais

A gestão de equipas multigeracionais representa um desafio crescente no ambiente organizacional atualmente, dado o aumento da diversidade etária no local de trabalho. Cada geração traz consigo valores, expectativas e estilos de trabalho distintos, o que pode gerar tanto oportunidades quanto desafios para a liderança e para a dinâmica das equipas.

Um dos principais desafios na gestão de equipas multigeracionais reside nas diferenças de valores e expectativas entre os colaboradores. Segundo Twenge et al. (2010), gerações mais jovens, como os Millennials, têm uma maior expectativa em relação ao reconhecimento rápido e à flexibilidade no trabalho, enquanto gerações anteriores, como os *Baby Boomers*, valorizam a lealdade e a estabilidade profissional. Estas discrepâncias podem levar a conflitos e dificuldades na integração das equipas.

Lyons e Kuron (2014) destacam que as diferenças nas preferências de comunicação também podem ser um obstáculo. Enquanto os trabalhadores mais jovens estão habituados a meios digitais e comunicação instantânea, trabalhadores mais experientes podem preferir interações presenciais ou comunicações mais formais. Essa diferença pode impactar a eficiência da transmissão de informação e a colaboração entre líderes e os membros da equipa.

Outro desafio relevante está relacionado com a gestão da motivação e do envolvimento dos colaboradores. Cennamo e Gardner (2008) defendem que diferentes gerações têm distintas abordagens em relação à satisfação profissional. Enquanto os trabalhadores mais experientes tendem a valorizar recompensas tangíveis, como segurança no emprego e benefícios financeiros, as gerações mais jovens dão mais importância ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ao desenvolvimento profissional e à autonomia no trabalho.

Apesar dos desafios, a diversidade geracional também apresenta diversas oportunidades. Um dos principais benefícios da gestão eficaz de equipas multigeracionais é o facto de existir complementaridade de competências e experiências. Twenge et al. (2010) ressaltam que a colaboração entre diferentes gerações pode resultar numa partilha de conhecimentos valioso, onde os trabalhadores mais experientes transmitem a sua experiência prática e conhecimento institucional, enquanto os mais jovens contribuem com inovação e habilidades tecnológicas.

Além disso, a diversidade etária pode fortalecer a capacidade de inovação das organizações. Lyons e Kuron (2014) argumentam que equipas multigeracionais podem abordar problemas sob diferentes perspetivas, resultando em soluções mais criativas e eficazes. Essa diversidade de pensamento pode ser uma vantagem estratégica no desenvolvimento de novos produtos, serviços e na adaptação a um mercado em constante mudança.

Outra oportunidade relevante é a possibilidade de desenvolvimento de programas de mentoria reversa, onde trabalhadores mais jovens compartilham os seus conhecimentos tecnológicos com os mais experientes, enquanto aprendem sobre boas práticas de gestão e experiência organizacional (Cennamo e Gardner, 2008). Este tipo de abordagem pode contribuir para a redução de lacunas geracionais e para a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

3 Metodologia

O principal objetivo desta investigação é analisar o impacto dos estilos de liderança na retenção de talento numa organização do sector industrial sob uma perspetiva multigeracional, de forma a identificar praticas de liderança eficazes para cada grupo geracional. A exploração da perspetiva de líderes vs liderados visa proporcionar uma compreensão mais abrangente e profunda da realidade organizacional, permitindo captar as perceções individuais dos colaboradores pertencentes a diferentes gerações e dos seus líderes.

Apesar da crescente diversidade geracional nas organizações, desconhece-se em que medida os estilos de liderança influenciam a retenção de talento entre diferentes gerações, concretamente no contexto industrial português. A literatura aponta para a influência significativa da liderança na motivação, *engagement* e permanência dos colaboradores (Schaufeli et al., 2020; Caligiuri et al., 2024), mas evidencia também lacunas quanto à sua eficácia em ambientes multigeracionais (Burawat, 2023; Lowe et al., 2020). Estudos como os de Gonçalves et al. (2023) e Lyons & Kuron (2014) sugerem que a adaptação do estilo de liderança às características geracionais pode ser determinante para a retenção sustentável, mas ainda são escassas as investigações empíricas que articulem estes três elementos — liderança, retenção de talento e diversidade geracional — no setor industrial português.

Metodologicamente esta investigação define-se como um caso de estudo que segundo Saunders et al. (2019), é útil quando queremos analisar um fenómeno dentro do seu contexto real. Este método permite recolher dados e explorar situações específicas com maior detalhe, o que é ideal quando o objetivo é compreender certos aspetos num ambiente concreto. Os autores destacam que o caso de estudo facilita a combinação de diferentes tipos de dados — como entrevistas, documentos e observações — o que ajuda a construir uma visão mais completa e rica do tema em análise, referindo também outro benefício importante: a flexibilidade.

Neste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa, que segundo Saunders et al. (2019), é útil para entender melhor as experiências, opiniões e comportamentos dos colaboradores, especialmente em contextos reais e complexos. Esta abordagem permite recolher informação rica e detalhada, sem depender apenas de números.

A empresa analisada é uma unidade fabril de grande dimensão, localizada em Portugal, e integrada numa multinacional com várias fábricas distribuídas globalmente. Atua no setor industrial, especificamente na produção alimentar, com foco em produtos de grande consumo. A estrutura é composta por equipas multidisciplinares espalhadas pelas diversas unidades produtivas. Este caso de estudo foca-se exclusivamente na operação nacional, tendo sido

realizadas entrevistas apenas a colaboradores em Portugal, mas pertencentes a várias áreas funcionais. A seleção desta empresa para a realização das entrevistas justifica-se pela sua representatividade no setor industrial e pela facilidade de acesso proporcionada pela minha vinculação profissional à organização.

A investigação foi conduzida junto de profissionais pertencentes às gerações *Baby Boomer*, Geração X, Geração Y (Millennials) e Geração Z. A seleção da amostra contempla indivíduos com vínculos laborais ativos, com pelo menos seis meses de experiência na organização atual. Esta decisão justifica-se pela facilidade de acesso aos participantes e pela relevância do seu contributo para o tema em estudo.

Em todas as fases da investigação, serão assegurados os princípios éticos fundamentais, nomeadamente o consentimento informado, o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes. A participação será voluntária e os dados recolhidos utilizados exclusivamente para fins académicos (Saunders et al., 2019).

A primeira etapa da metodologia consistiu na realização de uma revisão de literatura, com o intuito de construir uma base teórica sólida que sustentasse a investigação. Esta fase teve como objetivo identificar os principais conceitos, teorias e abordagens relacionadas com os estilos de liderança, a gestão de talento e as dinâmicas multigeracionais no contexto organizacional.

A revisão foi conduzida de forma sistemática, recorrendo a bases de dados científicas como *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar* e outras fontes académicas relevantes. Para orientar a pesquisa, foram definidas palavras-chave específicas relacionadas com os temas centrais do estudo, tais como “liderança”, “retenção de talento”, “diferenças geracionais”, “liderança multigeracional”, entre outras, com foco em artigos relevantes.

A revisão da literatura permitiu identificar os principais *gaps* existentes nas temáticas abordadas, os quais estão apresentados na Tabela 1. Para cada um desses *gaps* foram formuladas as respetivas questões de investigação, que serão exploradas por meio de uma análise qualitativa, conforme proposto por Saunders et al. (2019).

Com base nos *gaps* de literatura identificados, foram também definidos os objetivos de investigação correspondentes, que serão devidamente abordados através das perguntas incluídas nas entrevistas. A Tabela 2 apresenta a relação entre as questões de investigação e os objetivos definidos enquanto na Tabela 3 identifica-se a relação entre os objetivos de investigação com as questões das entrevistas, para líderes e liderados e a sua respetiva tipologia.

Quadro 1.1 - Identificação dos principais tópicos e linhas de investigação futura.

Autor (Ano)	Título	Principais tópicos de investigação	Gap de literatura
Georg HAUER, Thuy An Jennifer QUAN, Yung Kuei LIANG (2021)	Leadership as an influencing factor in employee retention – a case study analysis in East Asian multinational corporations in the digital age	Líderes com maior nível de inteligência emocional, comunicação eficaz e habilidades motivacionais são mais eficazes na retenção de talentos.	Os desafios que os líderes enfrentam ao adaptar seus estilos de liderança para atender às necessidades de uma equipa de trabalho multigeracional.
Alice Reissová, Marek Papay (2021)	Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential <i>Turnover</i>	Determina o nível de envolvimento dos funcionários numa organização e mostra a relação entre o envolvimento dos funcionários e o potencial de rotatividade.	Nível de relevância da relação/envolvimento de líderes e liderados, na retenção de talento da organização.
Gonçalves , B., Gonçalves , S., & Lopes , I. C. (2023)	O Impacto da Liderança no <i>Turnover</i> dos Colaboradores	Uma liderança eficaz é crucial para reduzir a intenção de <i>turnover</i> dos colaboradores. A ausência de estratégias eficazes de retenção de talentos pode resultar em maior rotatividade.	Análise do impacto do ajuste de técnicas de liderança às diferentes pessoas com diferentes prioridades na organização.
Thaddeus J. Hunt, L. Fedynich (2019)	Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea"	Como a capacidade de adaptabilidade da liderança pode ser crucial para gerir equipas multigeracionais.	Analisar em que medida o foco na evolução dos desafios organizacionais que vão requerer novas formas de liderança.
Burton, C.M., Mayhall, C., Cross, J. and Patterson, P. (2019)	Critical elements for multigenerational teams: a systematic review	A importância de reconhecer e abordar as necessidades únicas de cada geração para ajudar na retenção talentos. A necessidade de abordagens de liderança flexíveis e inclusivas para aproveitar as forças de cada geração.	Analisar quão desafiante e complexo pode ser adaptar diferentes modelos de liderança para gerir equipas multigeracionais.

Jeffrey M. Cucina, Katherine A. Byle, Nicholas R. Martin, Sarah T. Peyton, and Ian F. Gast (2018)	Generational Differences in Workplace Attitudes and Job Satisfaction: Lack of Sizable Differences Across Cohorts	Satisfação no trabalho, diferenças geracionais, atitudes no ambiente profissional	Investigar influências culturais e tecnológicas nas diferenças geracionais.
Piyachat Burawat, (2023)	Examining Generational Differences in the Workplace: Narcissism, Work Centrality, and the Impact on Employee Engagement and Discretionary Effort	Narcisismo, centralidade no trabalho, <i>engagement</i> e esforço discricionário.	Explorar como fatores externos (ex.: pandemia, avanços tecnológicos) afetam as diferentes gerações.
Cennamo, L., & Gardner, D. (2008)	Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit	Compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais, diferenças de geração no ambiente de trabalho.	Investigar como as diferenças de valores influenciam a retenção e satisfação dos funcionários
Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016).	Study on determining factors of employee retention	Influência da liderança na satisfação, retenção e rotatividade dos colaboradores. Estratégias de envolvimento ajudam a reduzir impactos negativos.	Aprofundar o tema dos estilos de liderança e o seu impacto na retenção de colaboradores. O estudo também não considera diferenças geracionais nas expectativas face às estratégias de retenção.
Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022).	Factors affecting employee retention: Integration of situational leadership with social exchange theory	Relação entre formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho e satisfação no trabalho com a retenção de funcionários. Papel da liderança transformacional sob a Teoria da Liderança Situacional.	Explorar outros estilos de liderança e os seus efeitos na retenção de funcionários
Lowe, J. B., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2020)	Improving leader effectiveness across multi-generational workforces	Análise das diferenças geracionais nas relações de trabalho. Estratégias para melhorar a eficácia do líder entre gerações.	Aprofundar estudo sobre as diferenças geracionais e as relações laborais. Desenvolvimento de competências para melhorar a eficácia do líder.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quadro 1.2 - Relação entre as linhas de investigação futura e as questões e objetivos de investigação

Autor (Ano)	Gap de literatura	Questão de Investigação	Objetivo de Investigação
Georg HAUER, Thuy An Jennifer QUAN, Yung Kuei LIANG (2021)	Os desafios que os líderes enfrentam ao adaptar seus estilos de liderança para atender às necessidades de uma equipa de trabalho multigeracional.	Como os líderes podem adaptar os seus estilos de liderança para atender às necessidades uma equipa de trabalho multigeracional?	Investigar as estratégias e práticas que os líderes podem utilizar para adaptar os seus estilos de liderança de forma eficaz em equipas multigeracionais.
Alice Reissová, Marek Papay (2021)	Nível de relevância da relação/envolvimento de líderes e liderados, na retenção de talento da organização.	Qual é o impacto da relação e do envolvimento entre líderes e liderados na retenção de talento nas organizações?	Avaliar a relevância da relação e do envolvimento entre líderes e liderados na retenção de talento, identificando práticas de liderança positiva e contribuem para a permanência dos colaboradores na organização.
Gonçalves , B., Gonçalves , S., & Lopes , I. C. (2023)	Análise do impacto do ajuste de técnicas de liderança às diferentes pessoas com diferentes prioridades na organização.	Como o ajuste das técnicas de liderança às diferentes personalidades dos colaboradores com diferentes prioridades impacta a eficácia organizacional?	Analisar o impacto do ajuste das técnicas de liderança às diferentes pessoas com diferentes prioridades na organização, identificando as práticas de liderança que melhor se adaptam às necessidades individuais.
Thaddeus J. Hunt, L. Fedynich (2019)	Analisar em que medida o foco na evolução dos desafios organizacionais que vão requerer novas formas de liderança.	Em que medida a evolução dos desafios organizacionais requer novas formas de liderança?	Analisar como a evolução dos desafios organizacionais influencia a necessidade de desenvolver novas formas de liderança.
Burton, C.M., Mayhall, C., Cross, J. and Patterson, P. (2019)	Analisar quão desafiante e complexo pode ser adaptar diferentes modelos de liderança para gerir equipas multigeracionais.	Quão desafiante e complexo pode ser adaptar diferentes modelos de liderança para gerir equipas multigeracionais?	Analisar os desafios e a complexidade na adaptação de diferentes modelos de liderança para gerir equipas multigeracionais, identificando as melhores práticas e estratégias para atender às necessidades das diferentes gerações.

Jeffrey M. Cucina, Katherine A. Byle, Nicholas R. Martin, Sarah T. Peyton, and Ian F. Gast (2018)	Investigar influências culturais e tecnológicas nas diferenças geracionais.	As diferenças geracionais impactam significativamente a satisfação no trabalho?	Avaliar se há diferenças substanciais nas atitudes e satisfação no trabalho entre gerações
Piyachat Burawat, (2023)	Explorar como fatores externos (ex.: pandemia, avanços tecnológicos) afetam as diferentes gerações.	Como o narcisismo e a centralidade no trabalho diferem entre gerações e impactam o "engagement"?	Analisar a influência desses traços psicológicos na motivação e desempenho dos funcionários de diferentes gerações.
Cennamo, L., & Gardner, D. (2008)	Investigar como as diferenças de valores influenciam a retenção e satisfação dos funcionários	Como a compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais varia entre gerações?	Analisar o impacto da compatibilidade de valores na retenção e satisfação de colaboradores.
Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016).	Aprofundar o tema dos estilos de liderança e o seu impacto na retenção de colaboradores. O estudo também não considera diferenças geracionais nas expectativas face às estratégias de retenção.	Qual o impacto de diferentes estilos de liderança na retenção e rotatividade dos funcionários?	Explorar a relação entre estilos de liderança e retenção, considerando diferenças geracionais e expectativas profissionais.
Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022).	Explorar outros estilos de liderança e os seus efeitos na retenção de funcionários	Quais estilos de liderança promovem maior retenção de funcionários?	Identificar estilos de liderança que contribuem para maior satisfação e permanência dos funcionários na organização.
Lowe, J. B., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2020)	Aprofundar estudo sobre as diferenças geracionais e as relações laborais. Desenvolvimento de competências para melhorar a eficácia do líder.	Quais competências de liderança são essenciais para gerir equipas multigeracionais?	Identificar competências-chave para líderes que lidam com equipas diversificadas em termos geracionais.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quadro 1.3 - Relação entre os objetivos de investigação com as questões das entrevistas e sua respectiva tipologia

Autor (Ano)	Objetivo de Investigação	Questões Entrevista (Líderes)	Questões Entrevista (Liderados)	Nº Questão	Tipo de Questão
Georg HAUER, Thuy An Jennifer QUAN, Yung Kuei LIANG (2021)	Investigar as estratégias e práticas que os líderes podem utilizar para adaptar os seus estilos de liderança de forma eficaz em equipas multigeracionais.	Pode partilhar algumas estratégias específicas que utiliza para adaptar o seu estilo de liderança quando trabalha com uma equipa composta por diferentes gerações?	Sente que o seu líder adapta o seu estilo de liderança às diferentes gerações na equipa? Qual a estratégia que considera mais eficaz para essa adaptação?	Q.2	Exploratória
Alice Reissová, Marek Papay (2021)	Avaliar a relevância da relação e do envolvimento entre líderes e liderados na retenção de talento, identificando práticas de liderança positiva e contribuem para a permanência dos colaboradores na organização.	Como caracteriza a relação e o envolvimento que procura estabelecer com os seus colaboradores? De que forma acredita que isso impacta a retenção de talento?"	Como descreve a relação com o seu líder? De que forma essa relação afeta a sua intenção de permanecer na organização? Quais ações ou comportamentos do seu líder contribuem mais para o seu envolvimento e motivação no trabalho?	Q.11	Baseada em Relacionamento
Gonçalves , B., Gonçalves , S., & Lopes , I. C. (2023)	Analisar o impacto do ajuste das técnicas de liderança às diferentes pessoas com diferentes prioridades na organização, identificando as práticas de liderança que melhor se adaptam às necessidades individuais.	Como ajusta as suas técnicas de liderança para atender às diferentes prioridades e estilos de trabalho de cada colaborador? Pode dar exemplos de como isso impacta a eficácia da equipa?	Sente que o seu líder compreende e ajusta as suas prioridades individuais? Como isso afeta o seu desempenho e motivação?	Q.4	Descritiva

Thaddeus J. Hunt, L. Fedynich (2019)	Analisar como a evolução dos desafios organizacionais influencia a necessidade de desenvolver novas formas de liderança.	Que mudanças fez no seu estilo de liderança ao longo do tempo para se adaptar aos desafios das equipas multigeracionais?	Sente que liderança tem evoluído e desenvolvido novas formas de liderança para enfrentar esses desafios?	Q. 3	Preditiva
Burton, C.M., Mayhall, C., Cross, J. and Patterson, P. (2019)	Analisar os desafios e a complexidade na adaptação de diferentes modelos de liderança para gerir equipas multigeracionais, identificando as melhores práticas e estratégias para atender às necessidades das diferentes gerações.	Quais são os principais desafios de liderar de uma equipa multigeracional?	Quais são os principais desafios que vê na liderança de uma equipa multigeracional?	Q. 1	Interpretativa
Jeffrey M. Cucina, Katherine A. Byle, Nicholas R. Martin, Sarah T. Peyton, and Ian F. Gast (2018)	Avaliar se há diferenças substanciais nas atitudes e satisfação no trabalho entre gerações	Como descreve a sua satisfação no trabalho em relação aos seus colaboradores de diferentes gerações? Percebe diferenças nas atitudes e motivações?"	Como descreve a sua satisfação no trabalho em relação a outros colegas de diferentes gerações? Percebe diferenças nas atitudes e motivações?	Q. 5	Exploratória
Piyachat Burawat, (2023)	Analisar a influência desses traços psicológicos na motivação e desempenho dos funcionários de diferentes gerações.	Já observou diferenças geracionais na forma como os colaboradores se relacionam com o trabalho (ex.: dedicação, importância atribuída ao trabalho)?	Acha que pessoas de diferentes idades na sua organização veem o trabalho de forma diferente?	Q. 6	Comparativa
Cennamo, L., & Gardner, D. (2008)	Analisar o impacto da compatibilidade de valores na retenção e satisfação de colaboradores.	Considera que existem diferenças de valores entre as diferentes gerações na organização? Se sim, quais são as principais diferenças?	Considera que existem diferenças de valores entre as diferentes gerações na organização? Se sim, quais são as principais diferenças?	Q. 7	Comparativa

Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016).	Explorar a relação entre estilos de liderança e retenção, considerando diferenças geracionais e expectativas profissionais.	Como líder como acha que influencia a sua decisão dos seus subordinados permanecerem ou deixar a empresa?	Em que medidas achas que o teu líder influencia a decisão dos seus subordinados permanecerem ou deixarem a empresa?	Q. 8	Comparativa
Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022).	Identificar estilos de liderança que contribuem para maior satisfação e permanência dos funcionários na organização.	Na sua opinião, que tipo de liderança é mais valorizada na sua equipa? Acha que essa preferência varia entre gerações?	Na sua opinião, que tipo de liderança mais valoriza? Acha que essa preferência está relacionada com a sua geração?	Q. 9	Baseada em Relacionamento
Lowe, J. B., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2020)	Identificar competências-chave para líderes que lidam com equipas diversificadas em termos geracionais.	Quais acredita serem as principais expectativas dos seus colaboradores em relação à sua liderança? Nota diferenças nessas expectativas entre gerações?"	Quais são as suas principais expectativas em relação ao seu líder, e sente que essas expectativas são partilhadas por colegas de outras gerações?	Q. 10	Comparativa

Fonte: *Elaboração própria (2025)*

As entrevistas foram realizadas presencialmente com cada um dos entrevistados entre o mês de Junho e Agosto de 2025 e foram estruturadas em três partes principais (Anexos A, B e C):

- a) Introdução:** A entrevista teve início com uma breve apresentação da entrevistadora e do propósito do caso de estudo. Foram explicados os objetivos da investigação e garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas. Os participantes foram também informados sobre a duração estimada da entrevista.
- b) Caracterização sociodemográfica:** De seguida, foram recolhidos dados sociodemográficos básicos dos participantes, tais como género, a geração em que nasceu, tempo de serviço na empresa, área funcional e se exerce ou não uma função de liderança na organização. Esta informação teve como finalidade contextualizar as respostas e permitir uma análise mais aprofundada dos perfis dos entrevistados.

c) **Corpo do Guião da Entrevista:** A parte principal da entrevista foi organizada por temas centrais relacionados com os objetivos da investigação. As perguntas foram abertas, permitindo aos participantes expressarem livremente as suas opiniões. Esta abordagem visou promover uma conversa fluida e espontânea

Quadro 1.4 - Identificação dos Entrevistados

Entrevista	Género	Geração	Tempo de serviço	Área funcional	Função de liderança?
E1	Feminino	Geração Z	Menos de 1 ano	Planeamento	Não
E2	Masculino	Geração X	Mais de 10 anos	Logística	Não
E3	Feminino	Millennials	4-6 anos	Planeamento	Não
E4	Masculino	Millennials	Mais de 10 anos	Armazém	Não
E5	Masculino	Geração Z	1-3 anos	Planeamento	Não
E6	Masculino	Geração X	Mais de 10 anos	Compras	Não
E7	Masculino	Geração X	Mais de 10 anos	R&D	Não
E8	Feminino	Geração X	Mais de 10 anos	Qualidade	Não
E9	Feminino	Millennials	4-6 anos	Compras	Não
E10	Masculino	<i>Baby Boomers</i>	Mais de 10 anos	Qualidade	Não
E11	Feminino	Millennials	Mais de 10 anos	Planeamento	Não
E12	Masculino	<i>Baby Boomers</i>	Mais de 10 anos	Planeamento	Não
E13	Masculino	Millennials	7-10 anos	R&D	Sim
E14	Masculino	Geração X	Mais de 10 anos	Logística	Sim
E15	Masculino	Millennials	4-6 anos	Planeamento	Sim
E16	Feminino	Geração X	Mais de 10 anos	Planeamento	Sim
E17	Masculino	<i>Baby Boomers</i>	4-6 anos	Qualidade	Sim
E18	Feminino	Geração X	Mais de 10 anos	Planeamento	Sim
E19	Feminino	Geração X	Mais de 10 anos	Compras	Sim
E20	Masculino	Millennials	7-10 anos	Marketing	Sim

Fonte: Elaboração própria (2025)

4 Análise de Dados

Este capítulo dedica-se à análise dos dados recolhidos ao longo da investigação, com o objetivo de compreender as perceções, experiências e opiniões dos participantes relativamente ao tema em estudo.

Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a participantes selecionados com base na sua experiência profissional e relevância para o tema em análise. Os conteúdos das entrevistas foram posteriormente transcritos e analisados com recurso ao software MAXQDA, cuja utilização se revelou vantajosa por permitir uma análise sistemática, visual e comparativa dos dados qualitativos, facilitando a identificação de padrões e relações entre categorias (Kuckartz & Rädiker, 2019).

Entre os participantes, incluíram-se tanto colaboradores em posições de liderança como não líderes, permitindo uma comparação entre diferentes perspetivas organizacionais. Esta abordagem enriquece a investigação ao possibilitar uma análise mais abrangente e contrastante das dinâmicas em estudo, contribuindo para uma compreensão mais profunda e contextualizada do tema. A análise qualitativa permitiu destacar temas-chave e refletir sobre as implicações práticas dos resultados, contribuindo para uma visão mais completa e contextualizada do tema.

4.1 Características da amostra

Esta investigação foi desenvolvida através da realização de entrevistas a um grupo composto por 20 profissionais – 40% líderes de equipas e 60% não exercem funções de liderança - de uma empresa do setor industrial português, do género masculino e feminino, pertencentes a diferentes gerações e a distintos departamentos da empresa.

Em termos de género, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. A distribuição geracional inclui 2 participantes (10%) da Geração Z, 7 participantes (35%) Millennials, 8 participantes (40%) da Geração X e 3 participantes (15%) *Baby Boomers*. O tempo de serviço na empresa varia entre menos de 1 ano e mais de 10 anos.

A escolha desta amostra diferenciada desempenha um papel fundamental, com o intuito de assegurar a diversidade das informações recolhidas.

4.2 Distribuições Visuais

4.2.1 Género

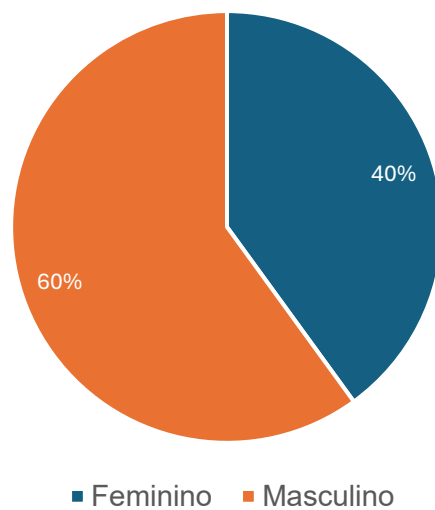


Figura 4.1 – Género dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2025)

4.2.2 Geração

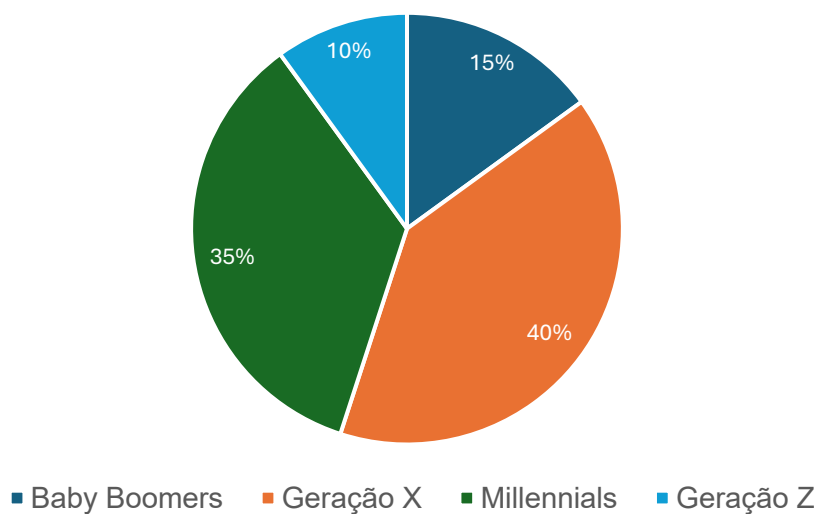


Figura 4.2 – Geração dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2025)

4.2.3 Tempo de Serviço

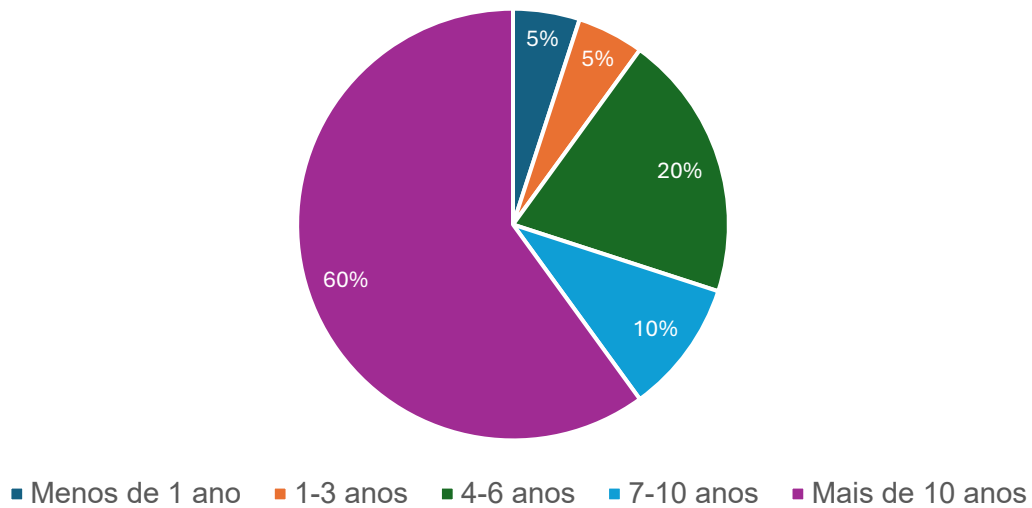


Figura 4.3 – Tempo de serviço dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2025)

4.2.4 Área Funcional

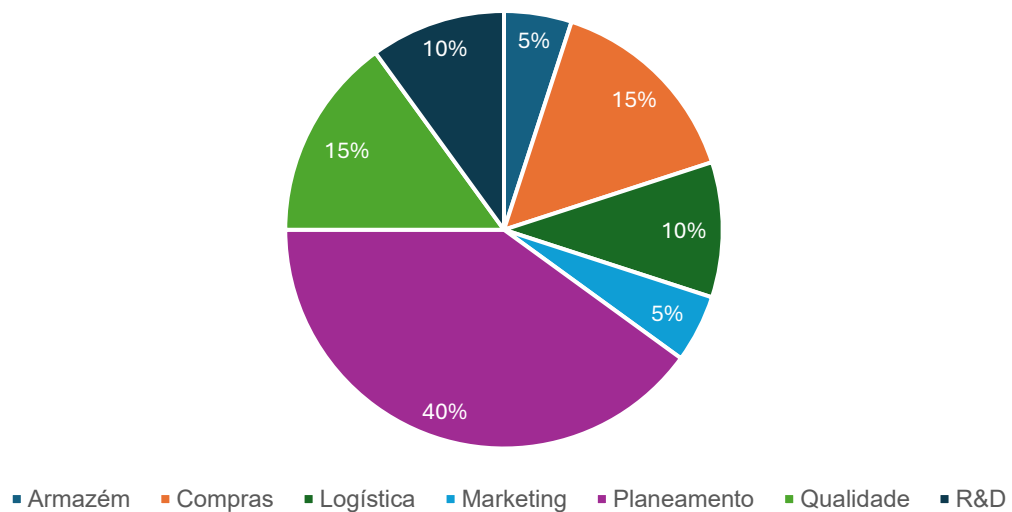


Figura 4.4 – Área Funcional dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2025)

4.2.5 Função de Liderança

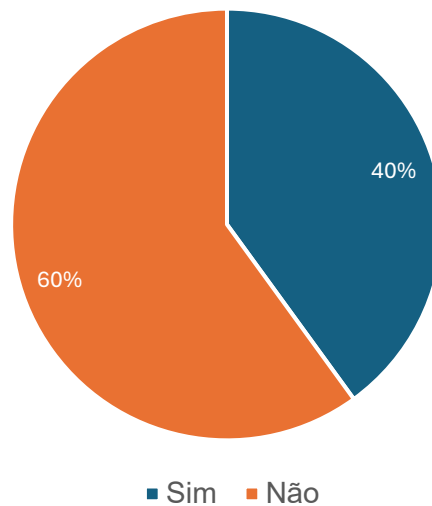


Figura 4.5 – Função de liderança dos entrevistados

Fonte: *Elaboração própria (2025)*

4.3 Análise de Tendências

Num contexto organizacional cada vez mais dinâmico e caracterizado pela diversidade, a gestão de equipas compostas por diferentes gerações tem-se destacado como uma das principais tendências na área de liderança. A coexistência de diferentes gerações no local de trabalho — os *Baby Boomers*, Geração X, Millennials e Geração Z — exige dos líderes uma capacidade acrescida de adaptação e comunicação. Cada geração traz consigo valores, expectativas e estilos de trabalho diferentes, o que torna essencial a adoção de práticas de liderança flexíveis. Esta abordagem não só promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, como também contribui significativamente para a retenção de colaboradores, ao responder de forma mais eficaz às necessidades e motivações específicas de cada grupo geracional.

Para complementar a análise teórica e empírica deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória no *Google Trends* com o objetivo de perceber o interesse global pelos conceitos “*Generational Differences*”, “*Generations at Work*”, “*Leadership Styles*” e “*Talent Retention*” ao longo dos últimos cinco anos. Esta ferramenta permite observar a frequência relativa com que

determinados termos são pesquisados no motor de busca Google, funcionando como um indicador indireto da relevância e atualidade do tema junto do público em geral.

Ao interpretar os gráficos abaixo, com as respectivas tendências, deve-se ter em consideração que os números à esquerda da imagem representam a oscilação da relevância da pesquisa, a nível global, nos últimos cinco anos. O valor 100 corresponde ao pico de popularidade do conceito pesquisado, enquanto o valor zero indica que não existiam dados de pesquisa suficientes sobre esse conceito.

Na Figura 6 podemos começar por observar que tendência global de interesse pelo termo "*Generational Differences*" ao longo dos últimos cinco anos revela um aumento significativo.

Em julho de 2020, o interesse médio sobre este conceito era mais baixo comparativamente com julho de 2025. Essa variação sugere uma mudança perceptível na atenção global dedicada ao tema, ao longo dos últimos anos, refletindo aumento nas discussões sobre as diferenças entre gerações em contextos organizacionais e sociais.



Figura 4.6 - Tendência Relativa do Conceito "*Generational Differences*" nos últimos 5 anos, a nível mundial

Fonte: Google Trends (Julho 2025)

Ainda falando sobre a temática das gerações, e no seguimento do que verificamos anteriormente, a Figura 7 também nos mostra que o conceito "*Generations at Work*" teve um aumento gradual e constante, especialmente a partir de 2022, onde se verificou uma crescente preocupação com as dinâmicas multigeracionais no ambiente de trabalho. Esta evolução assenta na medida em que diferentes gerações convivem e colaboram em contextos profissionais cada vez mais diversos. Trata-se de um tema que está progressivamente mais presente no quotidiano das pessoas e é um desafio cada vez mais presente nas organizações.

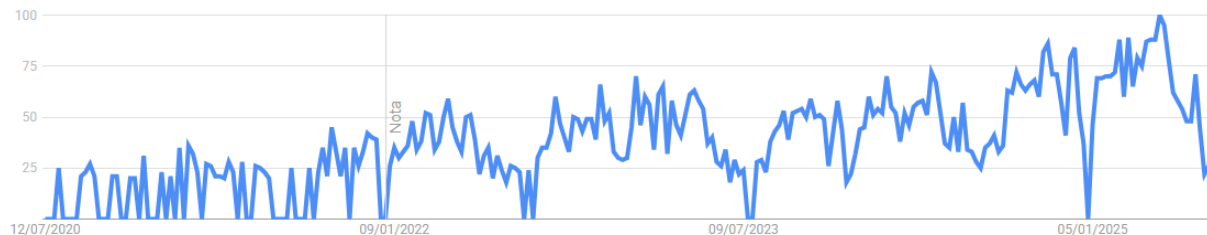


Figura 4.7 - Tendência Relativa do Conceito “*Generations at Work*” nos últimos 5 anos, a nível mundial

Fonte: Google Trends (Julho 2025)

Através da Figura 8 podemos verificar que o conceito “*Leadership Styles*” é um tema com procura constante ao longo do último ano, mantendo-se como um tópico relevante a nível global. Apesar das oscilações, o interesse nunca desaparece por completo, o que demonstra a sua importância contínua no contexto organizacional. Os altos e baixos visíveis na imagem podem refletir ciclos de planeamento estratégico, épocas de avaliação de desempenho ou até eventos globais que reacendem a discussão sobre liderança. Esta consistência reforça a ideia de que os estilos de liderança são uma preocupação permanente para quem gere equipas e/ou desenvolve talentos.



Figura 4.8 - Tendência Relativa do Conceito “*Leadership Styles*” nos últimos 5 anos, a nível mundial

Fonte: Google Trends (Julho 2025)

Nos últimos meses, o interesse global pelo termo “*Talent retention*” registou uma média significativamente acima dos anos anteriores. Esta tendência sugere um aumento recente e sustentado da atenção dedicada a este tema, refletindo a crescente preocupação das organizações com a retenção de talento num contexto de mudanças rápidas, escassez de competências e maior mobilidade profissional, que nos remete para a transformação geracional profunda no mercado de trabalho. A mudança de mentalidade das gerações atuais obriga as

4.4 Text Mining

[illegible]

33

Com o intuito de aprofundar ainda mais a compreensão de padrões presentes nas entrevistas, foi realizada uma análise de *bi-grams* e *tri-grams*, ou seja, combinações frequentes de duas e três palavras consecutivas, respetivamente. Esta abordagem permitiu captar expressões recorrentes que, de forma isolada, poderiam não se destacar na *word cloud*, mas que, em conjunto, revelam significados mais complexos e contextualmente relevantes.

Através dos quadros apresentados abaixo, observa-se que uma das expressões mais frequentes no *bi-gram* é “mais jovens”, o que remete para a comparação multigeracional frequentemente mencionada pelos entrevistados. No caso do *tri-gram*, destaca-se a expressão “equilíbrio entre a vida”, que evidencia a importância atribuída ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional — uma preocupação transversal a todos os colaboradores, independentemente do seu cargo. Esta indicação reforça a relevância do tema no contexto organizacional atual, especialmente no que diz respeito à retenção de talento, sendo um fator valorizado por diferentes gerações no local de trabalho.

N-gram	Frequência
mais jovens	18
uma liderança	14
da equipa	12
meu líder	11
diferentes gerações	10

Figura 4.11 - Bi-gram: Líderes e Liderados
Fonte: Elaboração própria (2025)

N-gram	Frequência
equilíbrio entre vida	8
todas as gerações	6
gerações mais antigas	5
gerações mais novas	5
estilo de liderança	4

Figura 4.12 - Tri-gram: Líderes e Liderados
Fonte: Elaboração própria (2025)

5 Discussão e Findings

Neste capítulo são apresentadas as discussões relativas a cada uma das questões colocadas aos entrevistados, com destaque para os principais pontos-chave de cada resposta. Para a recolha de dados, foi desenvolvido um guião de entrevista, composto por 11 questões semiestruturadas de resposta livre, adaptadas tanto à perspetiva dos líderes como dos liderados.

Posteriormente, procedeu-se a uma detalhada análise das respostas obtidas, com o objetivo de dar resposta às questões de investigação e assim sustentar as conclusões deste estudo. Este capítulo inclui também um subcapítulo dedicado à proposta de melhorias, construído com base nas perceções dos entrevistados ao longo da análise.

Questão 1:

(Liderados) Quais são os principais desafios que vê na liderança de uma equipa multigeracional?

(Líderes) Quais são os principais desafios de liderar de uma equipa multigeracional?

As respostas obtidas mostram diversas perceções por parte dos colaboradores entrevistados relativamente à complexidade dos desafios enfrentados na liderança de equipas multigeracionais.

Um dos temas mais recorrentes nas respostas sobre os principais desafios é a divergência de mentalidades e motivações entre gerações. Vários entrevistados, que não exercem funções de liderança, referem que as gerações mais jovens tendem a valorizar a flexibilidade, enquanto as gerações mais antigas demonstram maior compromisso com a estabilidade e com a organização.

Outro aspeto salientado, por parte destes colaboradores, é a necessidade de ajustar o estilo de liderança às características específicas de cada geração. Um dos entrevistados destaca a dificuldade de um líder jovem em adaptar-se a uma equipa composta por colaboradores mais experientes.

A comunicação surge também como um desafio. As respostas por parte dos colaboradores liderados, indicam que diferentes gerações preferem diferentes canais e estilos de comunicação— por exemplo, os mais jovens tendem a preferir mensagens rápidas e informais, enquanto os mais velhos valorizam interações presenciais e instruções claras. Esta disparidade pode gerar ruído na comunicação e impactar negativamente a eficácia da liderança, exigindo do líder uma elevada capacidade para a comunicação e gestão de conflito.

Também foram mencionados desafios relacionados com a gestão de conflitos e egos, bem como a manutenção da motivação e do interesse ao longo do tempo, especialmente quando existem diferentes perspetivas sobre o papel do trabalho na vida dos colaboradores.

Na perspetiva dos líderes entrevistados, a liderança de equipas multigeracionais no contexto industrial revela desafios distintos.

O líder da geração *Baby Boomer* tende a adotar uma visão pragmática, desvalorizando as diferenças etárias como fonte de complexidade. Para este líder, o compromisso e a capacidade de entrega individual são os principais critérios de avaliação, independentemente da idade/geração. Esta postura revela uma liderança centrada na estabilidade e na meritocracia.

Por outro lado, os líderes da Geração X reconhecem os desafios inerentes à diversidade geracional. Demonstram preocupação em adaptar a comunicação e as estratégias motivacionais às diferentes fases da carreira dos colaboradores. Destacam a importância de manter o equilíbrio entre os colaboradores de diferentes gerações, promovendo ambientes inclusivos e colaborativos.

Já os líderes da Geração Y (Millennials) demonstram dificuldades em motivar colaboradores mais antigos, que tendem a resistir à mudança, enquanto valorizam a abertura e dinamismo dos mais jovens. A sua liderança é marcada pela experimentação e pela adaptação constante, refletindo os valores das gerações mais recentes.

Em suma, os desafios da liderança multigeracional são percebidos de forma distinta consoante a geração. Enquanto líderes mais antigos tendem a minimizar o impacto das diferenças etárias, os líderes das Gerações X e Y reconhecem a importância de ajustar práticas e estilos de gestão. Esta diversidade reforça a necessidade de uma liderança contextualizada, capaz de integrar diferentes valores, motivações e formas de trabalhar, promovendo a coesão e eficácia das equipas.

Questão 2

(Liderados) Sente que o seu líder adapta o seu estilo de liderança às diferentes gerações na equipa? Qual a estratégia que considera mais eficaz para essa adaptação?

(Líderes) Pode partilhar algumas estratégias específicas que utiliza para adaptar o seu estilo de liderança quando trabalha com uma equipa composta por diferentes gerações?

Parte dos liderados referem que, embora não observem uma adaptação explícita ao nível geracional, reconhecem esforços na adaptação da liderança com base nas características individuais. Esta abordagem está alinhada com práticas de liderança situacional, onde o foco cai

sobre as necessidades específicas de cada colaborador, independentemente da sua geração. A escuta ativa, a empatia e o desenvolvimento de planos de carreira personalizados são estratégias valorizadas, sugerindo que a eficácia da liderança pode residir mais na proximidade e compreensão individual do que numa categorização geracional rígida.

Um grupo significativo de entrevistados diz também que não observa qualquer adaptação do estilo da sua liderança às diferentes gerações. Alguns apontam para uma liderança uniforme e tradicional, que pode não corresponder às expectativas de gerações mais jovens, como a Geração Z, que valoriza mais flexibilidade e autonomia. Outros consideram que uma abordagem diferenciada poderia ser interpretada como discriminatória, revelando uma tensão entre a necessidade de adaptação e a manutenção de equidade no tratamento.

Por outro lado, há entrevistados que reconhecem tentativas de adaptação por parte dos líderes e destacam estratégias como a comunicação ajustada e a promoção de um ambiente inclusivo. Estas práticas são consistentes com os princípios de liderança transformacional, que promovem o envolvimento emocional e o desenvolvimento dos colaboradores. Esta diversidade de perspetivas reforça o argumento de Hauer et al. (2021) sobre a complexidade da liderança multigeracional. A ausência de consenso entre os entrevistados sugere que a adaptação do estilo de liderança não é apenas uma questão de intenção, mas também de competência, experiência e contexto organizacional.

Da perspetiva dos líderes entrevistados, estes demonstram diferentes formas de adaptação ao gerir equipas multigeracionais. O líder da geração *Baby Boomer* foca-se na personalidade dos colaboradores, adotando uma abordagem prática e estável. Os líderes da Geração X tendem a valorizar a empatia e ajustam a comunicação conforme o perfil individual. Já os líderes Millennials maioritariamente defendem uma liderança flexível e estratégica, alinhando tarefas com interesses e competências. Apesar das diferenças geracionais, todos demonstram preocupação em adaptar-se às suas equipas, revelando um esforço comum para valorizar cada colaborador e potenciar o seu contributo.

Questão 3

(Liderados) Sente que a liderança tem evoluído e desenvolvido novas formas de liderança para enfrentar esses desafios?

(Líderes) Que mudanças fez no seu estilo de liderança ao longo do tempo para se adaptar aos desafios das equipas multigeracionais?

Esta questão procura compreender, a partir da percepção dos participantes, se a liderança organizacional tem acompanhado a evolução dos desafios mais recentes das equipas multigeracionais.

No geral, compreende-se que as respostas têm várias percepções, mas tendencialmente positivas, quanto à evolução da liderança. A maioria dos entrevistados reconhece esforços no seu líder no sentido de adaptação, embora com diferentes níveis de eficácia. Por exemplo, alguns entrevistados destacam mudanças significativas na forma como os líderes comunicam, gerem expectativas e promovem um ambiente mais colaborativo na equipa.

Contudo, também há algumas críticas à falta de consistência e à resistência à mudança por parte de alguns líderes. A ausência de adaptação ao perfil das novas gerações, bem como a dificuldade em trabalhar a mudança, são apontadas como fatores preocupantes.

Por outro lado, os líderes entrevistados de diferentes gerações reconhecem que o seu estilo de liderança evoluiu ao longo do tempo, embora por motivos distintos. O líder da geração *Baby Boomers* associa essa mudança à evolução organizacional, adotando novas ferramentas e formas de comunicação como adaptações naturais, sem relação direta com as diferenças de gerações.

Os líderes da Geração X demonstram maior consciência da transformação do ambiente de trabalho. Referem uma transição de estilos mais hierárquicos para abordagens mais flexíveis e próximas, valorizando a delegação e o reconhecimento das competências dos mais jovens.

Já os líderes da Geração Y (Millennials) revelam, no geral, uma postura mais proativa e reflexiva, ajustando constantemente o seu estilo para lidar com a rotatividade e manter a motivação da equipa. Valorizam a experimentação e o alinhamento entre liderança e expectativas individuais.

Em suma, todos os líderes reconhecem a evolução do seu estilo, sendo que os líderes mais jovens e os da geração intermédia associam essa mudança diretamente às exigências das equipas multigeracionais, enquanto os líderes mais antigos veem-na como uma adaptação ao contexto organizacional.

Questão 4

(Liderados) Sente que o seu líder compreende e ajusta as suas prioridades individuais? Como isso afeta o seu desempenho e motivação?

(Líderes) Como ajusta as suas técnicas de liderança para atender às diferentes prioridades e estilos de trabalho de cada colaborador? Pode dar exemplos de como isso impacta a eficácia da equipa?

De forma geral, observa-se que os colaboradores que percebem o esforço de adaptação por parte do seu líder tendem a relatar níveis mais elevados de motivação, envolvimento e desempenho. Estes testemunhos sugerem que o reconhecimento das necessidades individuais — sejam elas relacionadas com autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ou estilo de trabalho — contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Esta constatação está em consonância com a literatura que associa estilos de liderança mais personalizados, como a liderança transformacional ou a liderança servidora, a maiores níveis de satisfação e eficácia organizacional.

Por outro lado, algumas respostas evidenciam limitações na capacidade de adaptação da liderança, seja por ausência de escuta ativa, por estilos de liderança mais centralizadores, ou por uma cultura organizacional que não favorece a individualização. Nestes casos, os colaboradores relatam sentimentos de desmotivação, frustração ou neutralidade emocional que pode comprometer o desempenho a longo prazo. Esta observação reforça a pertinência do *gap* identificado por Gonçalves et al. (2023), ao dizer que a eficácia da liderança depende não apenas da adaptação a perfis geracionais, mas também à individualidade de cada colaborador.

Na ótica dos líderes entrevistados, eles reconhecem o desafio de adaptar a sua liderança às diversas formas de trabalhar e às prioridades individuais dos colaboradores, especialmente em equipas multigeracionais.

O líder da geração *Baby Boomer* tende a adotar uma abordagem prática e flexível, ajustando a comunicação e o nível de autonomia conforme as preferências dos colaboradores, o que contribui para manter o equilíbrio e evitar conflitos.

Os líderes da Geração X demonstram preocupação em compreender o que motiva cada pessoa, respeitando limites e promovendo maior transparência. Reconhecem diferenças comportamentais entre gerações e procuram desmistificar receios para melhorar a comunicação e a eficácia da equipa.

Já os líderes da Geração Y (Millennials) tendencialmente referem que adaptam as tarefas e responsabilidades ao perfil dos colaboradores, envolvendo os mais jovens em projetos criativos e dinâmicos, e os mais experientes em atividades mais práticas. Esta personalização reforça a motivação e a eficiência da equipa.

Assim, todos os líderes entrevistados reconhecem que ajustar a liderança às características individuais e geracionais é essencial para promover harmonia, produtividade e retenção de talento.

Questão 5

(Liderados) Como descreve a sua satisfação no trabalho em relação a outros colegas de diferentes gerações? Percebe diferenças nas atitudes e motivações?

(Líderes) Como descreve a sua satisfação no trabalho em relação aos seus colaboradores de diferentes gerações? Percebe diferenças nas atitudes e motivações?

De forma geral, a maioria dos entrevistados que não exercem funções de liderança mostra-se satisfeito com o seu trabalho embora essa satisfação seja frequentemente contextualizada por fatores como o tempo de permanência na função, as condições laborais, ou o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais.

Vários entrevistados identificam diferenças nas atitudes e motivações entre gerações. Por exemplo, os colaboradores mais jovens são frequentemente descritos como mais entusiastas, criativos e orientados para o crescimento e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, os trabalhadores mais experientes são retratados como mais ponderados, resistentes à mudança e motivados pela estabilidade e reconhecimento.

Algumas respostas valorizam a diversidade geracional, destacando o potencial de complementaridade entre gerações, o que pode contribuir para equipas mais produtivas e inovadoras. No entanto, outras respostas falam em barreiras, nomeadamente a resistência à mudança por parte de gerações mais antigas e a falta de compreensão entre gerações, o que pode comprometer a eficácia das equipas, o que reforça a necessidade de aprofundar o estudo das dinâmicas multigeracionais, considerando não apenas os fatores etários, mas também os contextos culturais, tecnológicos e organizacionais que moldam as experiências dos trabalhadores.

Por outro lado, a forma como os líderes percebem a satisfação dos seus colaboradores no trabalho varia consoante a geração e o contexto da equipa. Nas entrevistas realizadas, nota-se que todos os líderes reconhecem diferenças nas atitudes e motivações entre gerações, embora nem todos as associem exclusivamente à idade.

O líder mais antigo, observa que os mais jovens valorizam mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto os mais velhos mantêm maior foco no trabalho. Alguns mostram também que apesar dessas diferenças, consideram que todos contribuem positivamente para os resultados.

Os líderes da Geração X apresentam visões complementares: alguns não identificam grandes diferenças quando a equipa é composta por pessoas da mesma geração, enquanto outros destacam diferenças claras nas motivações, sendo que os mais velhos procuram

estabilidade, e os mais jovens preferem desafios e evitam rotinas, o que influencia o envolvimento nas tarefas diárias.

Já os líderes da Geração Y (Millennials) reconhecem diferenças de atitude, mas atribuem-nas mais às experiências dentro da organização do que à idade. Ainda assim, observam que os mais jovens são menos resilientes, mas mais rápidos e dinâmicos, enquanto os mais antigos demonstram maior dedicação e resistência.

Em síntese, os líderes reconhecem que a satisfação no trabalho está ligada a diferentes formas de encarar o dia a dia profissional. As gerações mais antigas valorizam segurança e estabilidade, enquanto as mais novas procuram propósito, desenvolvimento e flexibilidade. Compreender estas diferenças é essencial para criar ambientes de trabalho equilibrados e motivadores.

Questão 6

(Liderados) Acha que pessoas de diferentes idades na sua organização veem o trabalho de forma diferente?

(Líderes) Já observou diferenças geracionais na forma como os colaboradores se relacionam com o trabalho (ex.: dedicação, importância atribuída ao trabalho)?

As respostas indicam que as gerações como *Baby Boomers* e Geração X, tendem a valorizar a estabilidade, o compromisso a longo prazo e a responsabilidade no trabalho. Estas gerações demonstram uma visão mais tradicional do trabalho, muitas vezes associando-o a uma “relação para a vida”, o que pode refletir uma maior centralidade no trabalho, conforme descrito por Burawat (2023).

Por outro lado, os colaboradores mais jovens (Millennials e Geração Z) são frequentemente descritos como mais dinâmicos, flexíveis e orientados para a autonomia. Estes valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e demonstram menor propensão ao compromisso a longo prazo, encarando o trabalho como uma etapa transitória. Esta abordagem pode estar associada a níveis mais elevados de narcisismo organizacional, conforme sugerido por Burawat (2023), refletindo uma maior orientação para o desenvolvimento pessoal e a autorrealização.

As entrevistas realizadas aos líderes, revelam que estes reconhecem diferenças na forma como os colaboradores de diferentes gerações se relacionam com o trabalho, embora nem todos atribuam essas variações exclusivamente à idade.

Ao entrevistar os líderes da geração *Baby Boomer* percebemos que na sua percepção os mais jovens valorizam mais a flexibilidade e o propósito, enquanto os mais velhos mantêm uma ligação mais tradicional ao trabalho, focando-se na estabilidade e no dever.

Já os líderes da Geração X apresentam visões complementares. Alguns defendem que os colaboradores mais velhos demonstram maior dedicação, outros referem que no passado, havia maior disponibilidade para “sacrificar” a vida pessoal, como por exemplo fazer horas a mais ou trabalhar ao fim de semana, em prol da empresa, algo que hoje é menos comum entre os mais jovens, que colocam as suas necessidades pessoais em primeiro plano.

Os líderes Millennials, no geral, destacam que os colaboradores mais jovens são menos resilientes e tendem a desistir perante dificuldades, enquanto os mais antigos estavam mais preparados para manter o compromisso. Por outro lado, os jovens são mais rápidos, dinâmicos e abertos à mudança, o que pode ser uma vantagem em contextos de transformação organizacional.

No geral, os líderes reconhecem que a relação com o trabalho varia entre gerações, refletindo diferentes valores, níveis de resiliência e formas de encarar os desafios, reconhecendo também que compreender estas diferenças é uma mais-valia para ajustar a sua liderança e criar equipas eficazes e produtivas.

Questão 7

(Liderados e Líderes) Considera que existem diferenças de valores entre as diferentes gerações na organização? Se sim, quais são as principais diferenças?

De forma transversal, os entrevistados que não ocupam cargos de liderança, identificam que as gerações mais antigas como os *Baby Boomers* e Geração X tendem a valorizar a lealdade à organização, o respeito pela hierarquia. Estas características refletem uma orientação para a continuidade e para estruturas organizacionais mais tradicionais, o que pode estar relacionado com o contexto socioeconómico em que estas gerações iniciaram as suas carreiras, marcado por menos mobilidade e oportunidades profissionais.

Por outro lado, as gerações mais jovens são descritas como colaboradores que valorizam a flexibilidade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a inovação, o feedback contínuo e a progressão rápida na carreira. Estas preferências são evidenciadas várias vezes ao longo das entrevistas e indicam uma maior orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como uma menor tolerância a estruturas rígidas ou ambientes de trabalho pouco estimulantes.

As entrevistas realizadas aos líderes revelam que estes reconhecem diferenças claras nos valores dos colaboradores de diferentes gerações. Embora essas distinções não sejam sempre vistas como problemáticas, elas influenciam a forma como cada grupo se relaciona com o trabalho e com a organização.

O líder da geração *Baby Boomer* nota que os colaboradores mais jovens tendem a valorizar temas como sustentabilidade e impacto social, enquanto os mais velhos estão mais focados em segurança e qualidade. Esta distinção reflete uma mudança de prioridades, com os mais novos a procurarem propósito e alinhamento com causas, e os mais antigos a manterem uma ligação mais prática ao trabalho.

Os líderes da Geração X reforçam esta visão. Numa entrevista especificamente um líder diz que na sua equipa, apesar dos valores estarem bastante alinhados entre gerações, reconhece que os mais jovens, demonstram menor compromisso e maior tendência para procurar o “ideal”, o que pode dificultar a retenção.

Os líderes da Geração Y (Millennials) também reconhecem esta distinção. Referem que os colaboradores mais velhos dão prioridade à estabilidade e às condições oferecidas pela empresa, enquanto os mais jovens estão mais focados no desenvolvimento pessoal e na progressão de carreira. Na geração mais nova, nota-se que os colaboradores têm dificuldade em esperar pelos resultados, ou possíveis progressões, mostrando impaciência face a processos mais lentos.

Os dados obtidos estão alinhados com o estudo de Cennamo e Gardner (2008), evidenciando que a compatibilidade de valores entre colaboradores e organização varia significativamente entre gerações, o que constitui um desafio estratégico para os líderes das equipas.

Questão 8

(Liderados) Em que medidas achas que o teu líder influencia a decisão dos seus subordinados permanecerem ou deixarem a empresa?

(Líderes) Como líder como acha que influencia a sua decisão dos seus subordinados permanecerem ou deixar a empresa?

As respostas do grupo dos liderados à questão acima podem ser agrupadas em duas partes. A primeira parte que nos remete à liderança como fator determinante na retenção de colaboradores, uma vez que a grande maioria dos entrevistados reconhece que o comportamento do líder tem um impacto direto na motivação, no bem-estar e na permanência dos colaboradores na organização. Eles destacam a importância de o líder apoiar, ser justo, e ter comunicação empática leva à vontade de permanência por parte dos colaboradores. Estas dimensões remetem

para estilos de liderança transformacional e de suporte, que, segundo a literatura, tendem a promover maior *engagement* e lealdade organizacional.

A segunda parte, remete-nos à liderança como fator relevante, mas não exclusivo, uma vez que uma parte dos entrevistados reconhecem a importância da liderança, mas relativizam o seu peso face a outros fatores, que consideram mais importantes na hora de pensar em permanecer ou deixar a organização, como as condições contratuais e a estabilidade ou outras circunstâncias pessoais e profissionais.

Na perspetiva de líder, os entrevistados reconhecem que a forma como se relacionam com os colaboradores pode influenciar a decisão de permanecer ou sair da empresa, embora não seja o único fator. O líder *Baby Boomer* valoriza um ambiente justo e com propósito como chave para a retenção. Os líderes da Geração X, no geral, apontam que a estabilidade é mais valorizada pelos mais velhos, enquanto os jovens tendem a sair quando não se identificam com a liderança. Já os líderes Millennials focam-se na motivação durante o tempo em que o colaborador está na empresa, destacando a importância de preparar a equipa para lidar com possíveis saídas inesperadas da organização.

Questão 9

(Liderados) Na sua opinião, que tipo de liderança mais valoriza? Acha que essa preferência está relacionada com a sua geração?

(Líderes) Na sua opinião, que tipo de liderança é mais valorizada na sua equipa? Acha que essa preferência varia entre gerações?

A análise das respostas dadas pelos entrevistados revela uma valorização de estilos de liderança que promovem proximidade, orientação, escuta ativa, em detrimento de modelos autoritários ou excessivamente hierárquicos. Os participantes destacam preferências por estilos como a liderança transformacional, democrática, e situacional, refletindo uma visão contemporânea da liderança centrada nos indivíduos e na adaptabilidade.

A liderança transformacional, mencionada por alguns entrevistados, é valorizada pela sua capacidade de inspirar, motivar e envolver os colaboradores. A liderança de situacional, por sua vez, são apreciadas pela sua flexibilidade e foco no desenvolvimento individual, o que também contribui para a satisfação e permanência dos colaboradores.

Um aspeto relevante é a divergência de opiniões quanto à influência das gerações nas preferências de liderança. Embora algumas respostas indiquem que a geração pode influenciar

essas preferências, a maioria dos participantes considera que os estilos de liderança valorizados são mais influenciados por características pessoais, experiências profissionais.

Assim, os dados sugerem que a retenção de colaboradores pode ser favorecida por líderes que adotem uma abordagem flexível, empática e orientada para o desenvolvimento, independentemente da geração dos liderados, e defende a importância de investir na formação de líderes com competências interpessoais e de adaptação situacional, como estratégia para promover ambientes de trabalho mais inclusivos, motivadores e que por consequência promovem maior produtividade e retenção dos colaboradores.

Os líderes entrevistados reconhecem que o estilo de liderança é valorizado de forma diferente pelas gerações, embora existam características comuns apreciadas por todos, como por exemplo a clareza, apoio e capacidade de decisão. O líder da geração *Baby Boomer* acredita que uma liderança clara e direta é eficaz de forma transversal às várias gerações. Por outro lado, os líderes da Geração X reforçam a importância da comunicação aberta, destacando que os colaboradores valorizam líderes que saibam orientar e decidir. Já os líderes da Geração Y (Millennials) notam que, para os colaboradores mais jovens, o estilo de liderança pode ser decisivo na permanência na empresa, enquanto para os mais experientes tendem a manter-se mesmo sem identificação com o líder, por valorizarem e priorizarem a estabilidade.

A diversidade de estilos mencionados pelos entrevistados indica que a eficácia da liderança pode depender da capacidade do líder em adaptar o seu estilo às necessidades da equipa e ao contexto organizacional, mais do que a uma correspondência geracional.

Questão 10

(Liderados) Quais são as suas principais expectativas em relação ao seu líder, e sente que essas expectativas são partilhadas por colegas de outras gerações?

(Líderes) Quais acredita serem as principais expectativas dos seus colaboradores em relação à sua liderança? Nota diferenças nessas expectativas entre gerações?

As análises das respostas dos colaboradores liderados estão alinhadas com os desafios identificados por Lowe, Barry & Grunberg (2020), no que diz respeito à gestão de equipas multigeracionais e ao desenvolvimento de competências de liderança eficazes. No geral os entrevistados esperam da liderança valores como transparência, apoio, escuta ativa e reconhecimento.

Estes valores são frequentemente referidos como fundamentais para a construção de relações laborais saudáveis e produtivas, independentemente da geração a que pertencem os

colaboradores, ou seja, as respostas comprovam a ideia de que, apesar das diferenças geracionais, existem expectativas universais de uma percepção de liderança eficaz.

A literatura sugere que a eficácia da liderança em contextos multigeracionais depende da capacidade de reconhecer e integrar diferentes perspectivas, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo (Lowe et al., 2020) e as respostas obtidas reforçam esta ideia, apontando para a necessidade de desenvolvimento de competências relacionais e comunicacionais que permitam ao líder não apenas gerir, mas inspirar as equipas.

Os líderes entrevistados identificaram expectativas comuns às diferentes gerações, como apoio, clareza e disponibilidade, mas referem que estas podem ser distintas entre gerações.

Embora todos valorizem a acessibilidade e a capacidade de decisão, os líderes consideram de forma geral que as gerações mais antigas privilegiam segurança e clareza, enquanto as gerações mais jovens exigem maior proximidade, desenvolvimento e autonomia.

Este resultado reforça a pertinência de investir em formação em liderança multigeracional, uma das lacunas identificadas na literatura, e aponta para a importância de práticas de gestão que promovam diálogo, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

Questão 11

(Liderados) Como descreve a relação com o seu líder? De que forma essa relação afeta a sua intenção de permanecer na organização? Quais ações ou comportamentos do seu líder contribuem mais para o seu envolvimento e motivação no trabalho?

(Líderes) Como caracteriza a relação e o envolvimento que procura estabelecer com os seus colaboradores? De que forma acredita que isso impacta a retenção de talento?

Esta análise revela uma diversidade de opiniões que, no entanto, convergem em torno de alguns pontos comuns: autonomia, respeito mútuo, apoio, comunicação e confiança. Estes elementos são amplamente reconhecidos na literatura como fatores críticos na construção de relações de liderança eficazes e, por conseguinte, na retenção de talento (Reissová & Papay, 2021).

A maioria dos participantes descreve a sua relação com o líder como positiva. A autonomia, em particular, surge como um elemento valorizado, sendo associada à motivação. Esta autonomia, quando acompanhada de apoio e disponibilidade por parte do líder, parece reforçar o compromisso na organização. Por outro lado, algumas respostas remetem-nos para uma relação entre colaboradores e líderes mais funcional ou impessoal, o que pode indicar uma liderança mais transacional ou distante. Esta percepção negativa da liderança, apontando para a ausência de

empatia e transparência, o que pode comprometer o envolvimento e a retenção dos colaboradores.

Na perspectiva dos líderes todos reconhecem que a proximidade e a comunicação transparente são fatores determinantes para a retenção de talento, contudo o grau de informalidade varia. O líder *Baby Boomers* procura uma relação profissional, mas próxima, entendendo que isso gera confiança e motivação.

Os líderes da Geração X defendem relações baseadas em empatia e abertura, mantendo limites que evitem confundir a relação profissional com amizade. Acreditam que esta postura contribui para um ambiente saudável e para a permanência dos colaboradores.

Por sua vez, os líderes Millennials tendem a estabelecer uma relação mais informal e colaborativa, aproximando-se quase de um vínculo de amizade, com a convicção de que isso potencia envolvimento e reduz a rotatividade.

5.1 Propostas de melhoria

A partir da análise crítica dos dados recolhidos e da identificação dos principais desafios enfrentados pela organização no contexto da gestão de equipas multigeracionais, ficou evidente a necessidade de desenvolver estratégias que promovam uma liderança mais eficaz, inclusiva e orientada para a retenção de talento. Este subcapítulo apresenta um conjunto de propostas de melhoria, com o intuito de contribuir para o reforço das práticas de liderança e para a construção de um melhor ambiente organizacional na empresa em estudo.

5.1.1 Identificação do Problema

A empresa estudada tem enfrentado dificuldades em manter uma parte dos seus colaboradores, especialmente os mais qualificados e com potencial de crescimento. Tal como acontece em muitas outras organizações, o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, com falta de colaboradores com certas competências e com profissionais que mudam de emprego com frequência. A forma como os líderes gerem as suas equipas pode ter um grande impacto na motivação, envolvimento e vontade dos colaboradores permanecerem ou deixarem a organização. No entanto, ainda há muitas dúvidas sobre se esses estilos de liderança funcionam bem quando há pessoas de diferentes gerações a trabalhar juntas, cada uma com expectativas

e formas de trabalhar diferentes. Este problema levanta a necessidade de perceber melhor como a liderança pode adaptar-se a esta diversidade geracional para ajudar a empresa e os seus líderes a reter talentos.

5.1.2 Identificação de práticas de liderança eficazes em equipas multigeracionais

Durante a análise realizada na empresa, foi possível perceber que os colaboradores de diferentes gerações têm necessidades, expectativas e formas de trabalhar distintas. Por isso, torna-se essencial que os líderes adaptem a sua abordagem para conseguir motivar e envolver cada grupo de forma eficaz. Assim sendo, são apresentadas as seguintes práticas de liderança que se mostraram mais adequadas, com base nas observações feitas e nos dados recolhidos ao longo do estudo:

a) Praticar uma liderança adaptativa e sensível às diferenças geracionais

Os líderes devem reconhecer que diferentes gerações atribuem significados distintos ao trabalho. Enquanto os *Baby Boomers* e a Geração X valorizam a estabilidade, o compromisso e a hierarquia, os Millennials e a Geração Z privilegiam a flexibilidade, o propósito e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A liderança eficaz deve ser capaz de ajustar a comunicação, os incentivos e as oportunidades de acordo com estas diferenças, sem cair em estereótipos.

b) Promover a escuta ativa e o reconhecimento individual

A escuta ativa surge como uma das competências mais valorizadas pelos colaboradores, especialmente entre os mais jovens. Os líderes devem criar espaços regulares de diálogo, onde os colaboradores possam expressar as suas preocupações, ambições e necessidades. O reconhecimento do contributo individual, seja através de feedback informal ou de mecanismos formais, contribui para o aumento da motivação e da intenção de permanência.

c) Distribuir tarefas de forma estratégica e personalizada

Os líderes devem conhecer/estudar os perfis da sua equipa e atribuir responsabilidades de acordo com as aptidões, interesses e fases de carreira de cada colaborador. Os dados deste estudo revelam que os colaboradores mais jovens respondem melhor a projetos desafiantes e inovadores, enquanto os mais experientes preferem tarefas que valorizem a sua autonomia e conhecimento acumulado.

d) Investir na motivação dos colaboradores em final de carreira

A retenção de colaboradores seniores exige estratégias específicas, que vão além da atribuição de tarefas rotineiras. Os líderes devem procurar envolver estes colaboradores em atividades que valorizem a sua experiência, como mentoria, formação interna ou participação em decisões estratégicas, promovendo o sentimento de utilidade e reconhecimento.

e) Preparar a equipa para a rotatividade e promover a continuidade

A elevada rotatividade, principalmente entre gerações mais jovens, exige que os líderes estejam preparados para garantir a continuidade dos processos e a transferência de conhecimento. A documentação sistemática, a formação cruzada e a criação de equipas resilientes são práticas recomendadas para mitigar os impactos da saída de colaboradores.

f) Liderar com autenticidade e coerência

Independentemente da geração, os colaboradores valorizam líderes que lideram pelo exemplo, que demonstram coerência entre discurso e prática, e que assumem responsabilidades com transparência. A autenticidade na liderança contribui para a construção de relações de confiança e para o fortalecimento do vínculo organizacional.

6 Conclusão

Os resultados obtidos evidenciam que a liderança desempenha um papel crucial na retenção de talento em equipas multigeracionais. A investigação demonstrou que estilos de liderança transformacional e servidora têm um impacto positivo na motivação, no *engagement* e na intenção de permanência dos colaboradores. Em contraste, abordagens predominantemente transacionais revelam menor eficácia, especialmente entre os profissionais mais jovens.

Os resultados evidenciam que a liderança exerce um papel central na decisão de permanência ou saída da organização, sobretudo entre os colaboradores das gerações mais jovens. Millennials e membros da Geração Z têm maior sensibilidade à qualidade da relação com o líder, valorizando estilos de liderança empáticos, inspiradores e orientados para o desenvolvimento pessoal. A ausência de escuta ativa, reconhecimento ou apoio é frequentemente apontada como fator de desmotivação e de procura de novas oportunidades.

Por contraste, os *Baby Boomers* e parte da Geração X demonstram maior tolerância à rigidez hierárquica e menor dependência emocional da liderança, embora valorizem igualmente o respeito, a clareza nas orientações e a autonomia. Nestes grupos, a retenção tende a estar mais associada à estabilidade contratual, à proximidade geográfica e à valorização da experiência acumulada.

Este estudo conclui ainda que as expectativas face à liderança variam significativamente entre gerações. Enquanto os *Baby Boomers* privilegiam a firmeza e a justiça, os Millennials e a Geração Z procuram líderes que promovam a colaboração, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e que liderem pelo exemplo. A Geração X, por sua vez, valoriza a honestidade, a eficiência e o reconhecimento, posicionando-se como grupo intermédio entre os valores tradicionais e as exigências contemporâneas.

No que respeita à perceção da liderança atual, os entrevistados apontam para uma evolução positiva, embora ainda insuficiente. Persistem críticas à uniformidade de abordagem, à falta de adaptação às necessidades individuais e à escassa consistência na implementação de práticas de liderança inclusiva. A gestão de equipas multigeracionais exige, segundo os entrevistados, uma liderança flexível, capaz de reconhecer e integrar diferentes formas de pensar, comunicar e trabalhar.

A tabela de Contribuições Teóricas/Práticas apresentada de seguida, sintetiza as principais contribuições desta investigação, destacando práticas de liderança ajustadas às necessidades específicas de cada geração.

Quadro 5.1 - Contribuições Teóricas e Práticas

Autor (Ano)	Gap de literatura	Contribuições Teóricas/Práticas
Georg HAUER, Thuy An Jennifer QUAN, Yung Kuei LIANG (2021)	Os desafios que os líderes enfrentam ao adaptar seus estilos de liderança para atender às necessidades de uma equipa de trabalho multigeracional.	Confirma a complexidade da adaptação do estilo de liderança, destacando a importância da sensibilidade geracional, da empatia e da personalização na gestão destas equipas.
Alice Reissová, Marek Papay (2021)	Nível de relevância da relação/envolvimento de líderes e liderados, na retenção de talento da organização.	Evidencia que relações de liderança baseadas em autonomia, confiança e apoio impactam o envolvimento e retenção, com variações entre gerações. Sugere que líderes adaptem seu estilo às expectativas geracionais para aumentar motivação e reduzir <i>turnover</i> .
Gonçalves , B., Gonçalves , S., & Lopes , I. C. (2023)	Análise do impacto do ajuste de técnicas de liderança às diferentes pessoas com diferentes prioridades na organização.	Evidência de que a personalização da liderança aumenta a motivação e o desempenho, reforçando a importância de estilos ajustados às necessidades individuais e não apenas geracionais.
Thaddeus J. Hunt, L. Fedynich (2019)	Analisar em que medida o foco na evolução dos desafios organizacionais que vão requerer novas formas de liderança.	Evidência empírica de que a liderança tem evoluído, ainda que de forma desigual, reforçando a importância de estilos mais flexíveis, colaborativos e ajustados às novas exigências organizacionais.
Burton, C.M., Mayhall, C., Cross, J. and Patterson, P. (2019)	Analisar quão desafiante e complexo pode ser adaptar diferentes modelos de liderança para gerir equipas multigeracionais.	Validação empírica da complexidade da liderança multigeracional e reforço da necessidade de estilos adaptativos e comunicação eficaz por parte dos líderes.
Jeffrey M. Cucina, Katherine A. Byle, Nicholas R. Martin, Sarah T. Peyton, and Ian F. Gast (2018)	Investigar influências culturais e tecnológicas nas diferenças geracionais.	Reforça que atitudes e motivações variam entre gerações, influenciadas por fatores culturais e tecnológicos, destacando a importância da gestão da diversidade geracional para promover satisfação e eficácia nas equipas.
Piyachat Burawat, (2023)	Explorar como fatores externos (ex.: pandemia, avanços tecnológicos) afetam as diferentes gerações.	Confirma que diferentes gerações valorizam o trabalho de forma distinta, influenciadas por fatores externos. Destaca a necessidade de práticas de gestão e liderança ajustadas às características de cada geração.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008)	Investigar como as diferenças de valores influenciam a retenção e satisfação dos funcionários	Reforça que valores geracionais influenciam comportamentos organizacionais, como compromisso e motivação. Sugere personalizar estratégias de liderança para melhorar a retenção dos colaboradores.
Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016).	Aprofundar o tema dos estilos de liderança e o seu impacto na retenção de colaboradores. O estudo também não considera diferenças geracionais nas expectativas face às estratégias de retenção.	Mostra que o impacto da liderança na retenção varia com a geração — mais forte nos jovens. Propõe líderes com competências adaptativas e empáticas, usando estilos como o transformacional e situacional para responder melhor à necessidade de adaptação à diversidade geracional.
Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022).	Explorar outros estilos de liderança e os seus efeitos na retenção de funcionários	Mostra que a valorização dos estilos de liderança não está estritamente ligada à geração, mas sim a fatores individuais e contextuais. Sugere formação de líderes adaptáveis, com foco em empatia, comunicação e motivação individualizada, ajustando o seu estilo de liderança à equipa, ao contexto e às diferentes gerações.
Lowe, J. B., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2020)	Aprofundar estudo sobre as diferenças geracionais e as relações laborais. Desenvolvimento de competências para melhorar a eficácia do líder.	Confirma que há expectativas gerais de liderança eficaz que reforçam a necessidade de competências adaptativas em contextos multigeracionais, por parte da liderança. Indica que líderes devem ajustar seu estilo conforme a geração, promovendo equilíbrio entre autonomia, desenvolvimento e estabilidade, para aumentar retenção e satisfação, e reforça a importância de formação em liderança multigeracional.

Fonte: *Elaboração própria (2025)*

7 Investigações Futuras

Como futuras linhas de investigação, recomenda-se o aprofundamento da análise quantitativa da relação entre estilos de liderança e a retenção de colaboradores. Para isso, seria útil realizar estudos baseados em dados numéricos, como questionários, estatísticas e indicadores de recursos humanos, que permitam compreender com maior precisão o impacto dos diferentes estilos de liderança na permanência dos profissionais nas organizações. Entre as métricas que podem ser utilizadas destacam-se a taxa de rotatividade, o tempo médio de permanência na empresa e os níveis de satisfação ou *engagement*. Adicionalmente, sugere-se a exploração de contextos internacionais, de forma a reforçar a generalização dos resultados e garantir que as conclusões obtidas são aplicáveis em diferentes realidades culturais e organizacionais.

Será também relevante, no futuro, considerar o estudo das características da Geração Alpha, composta por pessoas nascidas a partir de 2010, e que, dentro de alguns anos, também integrarão o mercado de trabalho. Esta geração, marcada por uma forte literacia digital, poderá exigir abordagens de liderança ainda mais tecnológicas, flexíveis e orientadas para o propósito. A sua inclusão em estudos futuros permitirá antecipar tendências e preparar estratégias eficazes de gestão e retenção, ajustadas às novas dinâmicas laborais.

8 Limitações

Esta investigação apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, o estudo restringe-se a uma única empresa do setor industrial em Portugal, o que limita a generalização dos resultados. Em segundo lugar, a amostra, composta por 20 participantes, embora diversificada em termos de funções e gerações, é relativamente reduzida, podendo não refletir toda a complexidade da realidade organizacional.

Outra limitação prende-se com a heterogeneidade interna das gerações. Embora a categorização geracional seja útil para identificar tendências gerais, é importante reconhecer que existem variações significativas dentro de cada grupo etário, influenciadas por fatores como a personalidade, o percurso profissional, o contexto familiar ou a cultura organizacional.

Apesar destas limitações, o estudo fornece contributos relevantes para a compreensão do papel da liderança na retenção de talento tendo em conta a diversidade geracional na organização, abrindo caminho para futuras investigações complementares.

9 Referências

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Akın, C. (2022). A theoretical evaluation on traditional leadership approaches. *Education Quarterly Reviews*, 5(4). Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4297450>
- al Dalahmeh, M. (2020). Talent management: A systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5, 115-123. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe102>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burawat, P. (2023). Examining generational differences in the workplace: Narcissism, work centrality, and the impact on employee engagement and discretionary effort. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 123-145. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2022-0035>
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: A systematic review. *Team Performance Management*, 25(7/8), 369-401. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075>
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 11(1), 393-421.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86, 74-81, 133.
- Carlyle, T. (1841). On Heroes, Hero-Wo and the Heroic in History.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across

cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 224-239. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>

Dickson, R. K. (2023). Analysis of the traditional leadership theories: A review of contemporary leadership approaches and management effectiveness. *Information and Knowledge Management*, 13, 9-23. <https://doi.org/10.7176/IKM/13-5-02>

Dong, B. (2023) A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2, 21-25. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v2i3.7972>

EL MAHI, R., & SLAOUI, S. (2023). A systematic review of transformational leadership style and organizational performance behaviors. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-1), 30-44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8378156> *Academic Journal of Management and Social Sciences*. 2. 21-25. 10.54097/ajmss.v2i3.7972

Esenyel, Vildan. (2024). Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities. *Administrative Sciences*. 2024; 14(11):270. <https://doi.org/10.3390/admsci14110270>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.

Gonçalves , B., Gonçalves , S., & Lopes , I. C. (2023). O Impacto da Liderança no Turnover dos Colaboradores. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (11). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi11.5213>

HAUER, Georg & QUAN, Thuy & Liang, Yung-Kuei. (2021). Leadership as an influencing factor in employee retention - a case study analysis in East Asian multinational corporations in the digital age. *Revista Română de Informatică și Automatică*. 31. 89-100. 10.33436/v31i1y202107.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

Jiewen, Xie & Ahma, Jamilah & Xiaoyang, Lu. (2024). A Comprehensive Review of Authentic Leadership Previous Study: Challenge, Strategies and Practices. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 14. 10.6007/IJARBS/v14-i9/22802.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*, 42(1), 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33, 100926.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- Li, X. (2023). Shared Leadership and Employee Motivation Relationship. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 3(3), 130-132. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v3i3.11095>
- Lowe, J. B., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2020). Improving leader effectiveness across multi-generational workforces. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 46–52. <https://doi.org/10.1002/jls.21681>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- MITCHELL, TR; et al. (1970) The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *Academy of Management Journal*. 13, 3, 253, Sept. 1970. ISSN: 00014273
- Naile, Idah & Selesho, Jacob. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging Leadership and Its Implication for Work Engagement and Job Outcomes at the Individual and Team Level: A Multi-Level Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 776. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>

- Samwel Muguna, H. (2022). Authentic Leadership and Societal Transformation: A Review of Literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3), 333-356. doi: 10.33844/ijol.2022.60333
- Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2001), "The transformational-transactional leadership model in practice", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 383 394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Scott, C. L., & Klein, L. B. (2022). Advancing traditional leadership theories by incorporating multicultural and workforce diversity leadership traits, behaviors, and supporting practices: Implications for organizational leaders. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 19(3). <https://doi.org/10.33423/jlae.v19i3.5320>
- Shu, C.-Y. (2015). The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. *Contemporary Management Research*, 11(4). <https://doi.org/10.7903/cmr.14043>
- Subramaniam, S. H., Wider, W., Tanucan, J. C. M., Yew Lim, K., Jiang, L., & Prompanyo, M. (2024). Key factors influencing long-term retention among Contact Centre employees in Malaysia: A Delphi method study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2370444>
- Tiftik, H., Kilic, S., & Saglam, M. (2015). Leadership theories and comparison of them. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, 4, 312-322.
- Turner, John & Baker, Rose. (2018). A Review of Leadership Theories: Identifying a Lack of Growth in the HRD Leadership Domain. *European Journal of Training and Development*. in press. 10.1108/EJTD-06-2018-0054.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Urrila, L., & Eva, N. (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders. *Journal of Business Research*, 183, 114858. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114858>.
- Wahyuni, N. P. D., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Transactional leadership, motivation, and employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 312-322.

- Walumbwa, Fred & Avolio, Bruce & Gardner, William & Wernsing, Tara & Peterson, Suzanne. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 34. 89-126. 10.1177/0149206307308913.
- Xu, F. and Wang, X. (2019), "Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus", *Management Decision*, Vol. 57 No. 9, pp. 2284-2306. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>

10 Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista (Dados Sociodemográficos)

1. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não dizer

2. Geração a que pertence:

- ☐ Baby Boomer (nascido até 1964)
- ☐ Geração X (1965–1980)
- ☐ Geração Y / Millennials (1981–1996)
- ☐ Geração Z (1997 em diante)

3. Tempo de serviço na empresa:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 4-6 anos
- ☐ 7-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

4. Área funcional / setor onde trabalha:

[Resposta curta]

5. Exerce uma função de liderança na empresa?

[Resposta curta]

Anexo B – Guião de Entrevista (para líderes)

Formato: Entrevista semiestruturada (cerca de 15-20 min por participante)

Questão 1 - Quais são os principais desafios que vê na liderança de uma equipa multigeracional?

Questão 2 - Sente que o seu líder adapta o seu estilo de liderança às diferentes gerações na equipa? Qual a estratégia que considera mais eficaz para essa adaptação?

Questão 3 - Sente que a sua liderança tem evoluído e desenvolvido novas formas de liderança para enfrentar esses desafios?

Questão 4 – Sente que o seu líder compreende e ajusta as suas prioridades individuais? Como é que isso afeta o seu desempenho e motivação para realizar o seu trabalho?

Questão 5 – Como descreve a sua satisfação no trabalho em relação a outros colegas de diferentes gerações? Percebe diferenças nas atitudes e motivações?

Questão 6 – Acha que pessoas de diferentes idades na sua organização veem o trabalho de forma diferente?

Questão 7 – Considera que existem diferenças de valores entre as diferentes gerações na organização? Se sim, quais são as principais diferenças?

Questão 8 – Em que medidas achas que o teu líder influencia a decisão dos seus colaboradores permanecerem ou deixarem a empresa?

Questão 9 – Na sua opinião, que tipo de liderança mais valoriza? Acha que essa preferência está relacionada com a sua geração?

Questão 10 – Quais são as suas principais expectativas em relação ao seu líder, e sente que essas expectativas são partilhadas por colegas de outras gerações?

Questão 11 - Como descreve a relação com o seu líder? De que forma essa relação afeta a sua intenção de permanecer na organização? Quais ações ou comportamentos do seu líder contribuem mais para o seu envolvimento e motivação no trabalho?

Anexo C – Guião de Entrevista (para liderados)

Formato: Entrevista semiestruturada (cerca de 15-20 min por participante)

Questão 1 - Quais são os principais desafios que vê na liderança de uma equipa multigeracional?

Questão 2 - Sente que o seu líder adapta o seu estilo de liderança às diferentes gerações na equipa? Qual a estratégia que considera mais eficaz para essa adaptação?

Questão 3 - Sente que a sua liderança tem evoluído e desenvolvido novas formas de liderança para enfrentar esses desafios?

Questão 4 – Sente que o seu líder compreende e ajusta as suas prioridades individuais? Como é que isso afeta o seu desempenho e motivação para realizar o seu trabalho?

Questão 5 – Como descreve a sua satisfação no trabalho em relação a outros colegas de diferentes gerações? Percebe diferenças nas atitudes e motivações?

Questão 6 – Acha que pessoas de diferentes idades na sua organização veem o trabalho de forma diferente?

Questão 7 – Considera que existem diferenças de valores entre as diferentes gerações na organização? Se sim, quais são as principais diferenças?

Questão 8 – Em que medidas achas que o teu líder influencia a decisão dos seus colaboradores permanecerem ou deixarem a empresa?

Questão 9 – Na sua opinião, que tipo de liderança mais valoriza? Acha que essa preferência está relacionada com a sua geração?

Questão 10 – Quais são as suas principais expectativas em relação ao seu líder, e sente que essas expectativas são partilhadas por colegas de outras gerações?

Questão 11 - Como descreve a relação com o seu líder? De que forma essa relação afeta a sua intenção de permanecer na organização? Quais ações ou comportamentos do seu líder contribuem mais para o seu envolvimento e motivação no trabalho?