



## Universidades Lusíada

Silva, Catarina Filipa Furtado da

### O estilo de liderança preferido pela geração Z

<http://hdl.handle.net/11067/6142>

#### Metadados

<b>Data de Publicação</b>	2021
<b>Resumo</b>	O presente estudo tem como objetivo realizar uma análise sobre os estilos de liderança preferidos pela geração Z e se as dimensões culturais afetam nessa escolha. Deste modo, iniciou-se a revisão de literatura com a compreensão dos temas “Liderança” e os “Estilos de Liderança”, de seguida é realizado um estudo sobre as “Gerações”, de modo a entender as características de cada uma. A geração Z (1997, 2010) está neste momento a entrar no mercado de trabalho, os mais jovens consumidores e trabalhad...
<b>Palavras Chave</b>	Gestão, Liderança, Geração Z
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	no
<b>Coleções</b>	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-23T12:11:42Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**O Estilo de liderança preferido pela Geração Z**

**Catarina Filipa Furtado da Silva**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão

2020|2021



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**O Estilo de liderança preferido pela Geração Z**

**Catarina Filipa Furtado da Silva**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientador Professora Doutora Elizabeth Real

Vila Nova de Famalicão

2020|2021

## Agradecimentos

Uma investigação Científica requer muito tempo e dedicação e sem ajuda, certamente teria sido um trabalho muito mais árduo.

O primeiro agradecimento, sem dúvida é para a orientadora e professora, Doutora Elizabeth Real, pela sabedoria, ajuda e humildade, sem a sua ajuda seria impossível. Agradeço a generosidade e disponibilidade que me foi fornecida.

De seguida à professora Doutora Paula Rodrigues, que sem a sua ajuda a análise de dados teria sido impossível e uma tarefa muito mais complicada.

Aos 157 inqueridos do meu inquérito, para que desta forma conseguisse realizar uma análise de dados.

Por fim, com muito carinho quero agradecer às pessoas tão especiais, que são a minha família. Mas principalmente ao meu namorado Luís Vale e ao meu irmão Bruno Silva, que me acompanharam e ajudaram nesta jornada tão complicada

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo realizar uma análise sobre os estilos de liderança preferidos pela geração Z e se as dimensões culturais afetam nessa escolha. Deste modo, iniciou-se a revisão de literatura com a compreensão dos temas “Liderança” e os “Estilos de Liderança”, de seguida é realizado um estudo sobre as “Gerações”, de modo a entender as características de cada uma. A geração Z (1997, 2010) está neste momento a entrar no mercado de trabalho, os mais jovens consumidores e trabalhadores alguns ainda estudantes trazem novas ideias, padrões, crenças, práticas religiosas, ambiente social e emocional, saúde, economia, comunicação, ideologia política, preferência educacional e mais abertura na tecnologia, no entanto ainda são inexperientes. De seguida, é estudado a “Cultura” e as “Dimensões Culturais”, para entender se pode influenciar na escolha da geração Z, no estilo de liderança

Na pesquisa, foi realizado inquéritos a 157 pessoas entre idade de 13 a 24 anos e verificou-se uma preferência pelas lideranças Democrática, Servil/Visionário/Coaching e Transformacional, visto que estão mais direcionadas para as relações. Do mesmo modo, verificou-se que a geração Z prefere uma pequena distância de poder nas empresas, coletivismo entre colegas e a feminilidade como características. O trabalho foi dividido em género e conhecimento prévio, para verificar se tinha implicações nos resultados. E verificou-se que existe diferenças significativas entre os géneros, tanto na liderança como nas dimensões culturais. Por outro lado, o conhecimento prévio, não influencia significativamente a escolha do estilo de liderança. No final não se verificou um relacionamento estatisticamente significativo entre as dimensões culturais e os estilos de liderança, exceto na distância de poder.

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. CONCEITO DE LIDERANÇA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ESTILOS DE LIDERANÇA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. TEORIAS LIDERANÇA .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. TEORIA DOS TRAÇOS .....	5
2.1.2. TEORIA SOBRE ESTILOS COMPORTAMENTAIS .....	5
2.1.2.1. TEORIAS: LEWIN, WHITE E LIPPIT (1939) .....	6
2.1.2.2. TEORIA DE LIKERT .....	8
2.1.2.3. TEORIA SOBRE ESTILO SITUACIONAL OU CONTINGENCIAL DA LIDERANÇA .....	9
2.1.2.4. MODELO DE HERSEY E BLANCHARD .....	10
2.1.2.5. MODELO DE FIEDLER .....	11
<b>2.1.3. NOVAS LIDERANÇAS.....</b>	<b>13</b>
2.1.3.1. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL .....	13
2.1.3.2. LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	14
2.1.3.3. LIDERANÇA VISIONÁRIA .....	14
2.1.3.4. LIDERANÇA CARISMÁTICA (MOTIVADOR) .....	15
2.1.3.5. LIDERANÇA BUROCRÁTICA. ....	15
2.1.3.6. LIDERANÇA COACHING .....	15

<b>3. CULTURA.....</b>	<b>16</b>
3.1. <i>POWER DISTANCE – DISTÂNCIA DE PODER</i> .....	16
3.2. <i>INDIVIDUALISM AND COLLECTIVISM - INDIVIDUALISMO VS COLETIVISMO</i> .....	17
3.3. <i>MASCULINITY AND FEMININITY - MASCULINIDADE VS FEMINILIDADE</i> .....	17
3.4. <i>UNCERTAINTY AVOIDANCE AND ANXIETY – PREVENÇÃO DA INCERTEZA E ANSIEDADE</i> .....	18
<b>4. GERAÇÕES.....</b>	<b>19</b>
4.1. GERAÇÃO BABY BOOMER.....	19
4.2. GERAÇÃO X.....	20
4.3. GERAÇÃO Y OU MILLENIALS .....	21
4.4. GERAÇÃO Z .....	21
<b>5. ESTILOS DE LIDERANÇA E A GERAÇÃO Z.....</b>	<b>26</b>
<b>6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>29</b>
6.1. OBJETO DE ESTUDO .....	29
6.2. HIPÓTESES .....	29
6.2.1. GERAÇÃO Z .....	29
6.2.2. INFLUÊNCIA DE GÊNERO .....	30
6.2.3. INFLUÊNCIAS DAS DIMENSÕES CULTURAIS.....	30
6.2.4. DISTÂNCIA DE PODER.....	31
6.2.5. COLETIVISMO/ INDIVIDUALISMO .....	31
6.2.6. MASCULINIDADE/ FEMINILIDADE.....	32
<b>7. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>33</b>
7.1. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA.....	33
7.2. PROCESSO.....	33
7.3. CREDIBILIDADE.....	34
7.4. INQUÉRITO.....	34
7.4.1. INFORMAÇÃO INICIAL .....	34
7.4.2. ESTILOS DE LIDERANÇA .....	35
7.4.3. CULTURA/ FEMINILIDADE/MASCULINIDADE .....	38

<b>8. ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>39</b>
8.1. INTRODUÇÃO	39
8.2. ESTILOS DE LIDERANÇA	41
8.2.1. DADOS SECUNDÁRIOS	41
8.2.2. RESULTADOS GLOBAIS	42
8.2.3. ESTUDO POR GÉNERO	47
8.2.4. ESTUDO POR CONHECIMENTO PRÉVIO	52
8.3. DIMENSÃO CULTURAL	56
8.3.1. DADOS SECUNDÁRIOS	56
8.3.2. RESULTADOS GLOBAIS	57
8.3.3. ESTUDO POR GÉNERO	60
8.4. ANÁLISE FATORIAL	64
8.4.1. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	64
8.4.2. LIDERANÇA TRANSACIONAL	69
8.4.3. LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	72
8.4.4. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	72
8.5. ANÁLISE DE FIABILIDADE	74
8.6. AS DIMENSÕES CULTURAIS E OS ESTILOS DE LIDERANÇA	74
8.7. HIPÓTESES	78
<b>9. CONCLUSÃO</b>	<b>79</b>
9.1. CONCLUSÃO DO ESTUDO	79
9.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	81
9.3. FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	81
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO B</b>	<b>94</b>



## Índice de ilustrações

Tabela 1 - Teorias: Lewin, White e Lippit (1939).....	8
Tabela 2 - Principais diferenças entre sociedades femininas e masculinas .....	18
Tabela 3 - Género .....	39
Tabela 4 - Idade .....	40
Tabela 5 - Contacto com o ambiente profissional .....	40
Tabela 6 - Estudo da temática ao longo do percurso escolar .....	41
Tabela 7 - Integração em algum grupo ou associação.....	41
Tabela 8 - Questões relacionadas com os estilos de liderança.....	43
Tabela 9 - Estatística Descritiva – Transformacional.....	45
Tabela 10 - Estatística Descritiva - Transacional .....	46
Tabela 11 - Estatística Descritiva - Autocrática .....	46
Tabela 12 - Estatística Descritiva - Democrática .....	47
Tabela 13 - Estatística Descritiva - Servil/Coaching/Visionário.....	47
Tabela 14 – Liderança Transformacional por géneros.....	48
Tabela 15 - Liderança Transacional por géneros .....	49
Tabela 16 - Liderança Autocrática por géneros .....	49
Tabela 17 - Liderança Democrática por géneros .....	49
Tabela 18 - Liderança Servil/Coaching/Visionário por géneros .....	49
Tabela 19 - Liderança comparativamente ao contacto com o ambiente profissional...	52
Tabela 20 - Liderança comparativamente ao estudo da temática no percurso escolar	53
Tabela 21 - Liderança comparativamente à integração em um grupo ou associação...	54
Tabela 22 - Questões relacionadas com a Dimensão Cultural.....	57
Tabela 23 - Estatística Descritiva – Distância de poder.....	57
Tabela 24 - Estatística Descritiva – Coletivismo/Individualismo .....	58
Tabela 25 - Estatística Descritiva – Masculinidade/Feminilidade .....	59
Tabela 26 - Distância de poder dividido por géneros .....	61
Tabela 27 - Coletivismo/Individualismo dividido por géneros.....	61
Tabela 28 - Masculinidade/ Feminilidade dividido por géneros.....	62
Tabela 29 - Teste de KMO e Bartlett "Geral" .....	64
Tabela 30 - Teste de KMO e Bartlett - Liderança Transformacional .....	64
Tabela 31 - Variância total explicada - Liderança Transformacional .....	65
Tabela 32 - Matriz de componente rotativa - Liderança Transformacional.....	65
Tabela 33 - Redistribuição das componentes – Liderança Transformacional.....	68
Tabela 34 - Teste KMO e Bartlett - Liderança Transacional .....	69
Tabela 35 - Variância total explicada - Liderança Transacional .....	69
Tabela 36 - Matriz de componente rotativa - Liderança Transacional .....	70

Tabela 37 - Redistribuição das componentes - Liderança Transacional .....	71
Tabela 38 - Teste de KMO e Bartlett - Liderança Autocrática.....	72
Tabela 39 - Variância Total Explicada - Liderança Autocrática.....	72
Tabela 40 - Teste de KMO e Bartlett - Liderança Democrática .....	72
Tabela 41 - Variância total explicada - Liderança Democrática .....	73
Tabela 42 - Teste de KMO e Bartlett - Liderança Servil/Coaching/Visionário.....	73
Tabela 43 - Variância Total Explicada- Liderança Servil/Coaching/Visionário .....	73
Tabela 44 - Alfa de Cronbach .....	74
Tabela 45 - Correlações .....	75

# Índice de Figuras

Figura 1- Os quatro sistemas de liderança de Likert e as teorias x e y de McGregor .....	9
Figura 2 - Estilos de Liderança de Hersey e Blanchard 1969,1993.....	11
Figura 3 - Estilos de Liderança de Fiedler 1970.....	12
Figura 4 - Richard Lewis Communications .....	42
Figura 5 - Médias das Lideranças .....	43
Figura 6 - Dimensão Cultural de Hofstede em Portugal .....	56
Figura 7 - Coletivismo/Individualismo P44 .....	58
Figura 9 - Masculinidade/Feminilidade P42.....	59
Figura 8 - Masculinidade/Feminilidade P41.....	59
Figura 11 - Masculinidade/Feminilidade P45.....	59
Figura 10 - Masculinidade/Feminilidade P43.....	59

## Introdução

Pertence à geração Z as pessoas nascidas entre 1997 e 2010, no entanto pode depender de autor para autor. Eles são conhecidos como nativos digitais, pois nasceram quando a tecnologia se encontrava numa alta evolução, crescerem com um telemóvel, computador e acesso total à internet o que acaba por ser uma grande vantagem em relação as gerações mais antigas. Nos últimos 20 anos houve uma rápida evolução no ramo automóvel, robótica, realidade virtual, sistemas informáticos, dispositivos que respondem à comunicação com todo o mundo e com o passar do tempo continuará a haver mais alterações (Bateh, 2019).

Esta nova geração passou por vários acontecimentos que os marcaram como movimentos “LGBT”, legislação de casamentos entre pessoas do mesmo sexo, luta contra violência doméstica e agora o vírus pandémico Covid19, acontecimentos estes afetando profissionalmente e socialmente as pessoas. A sua ligação com a internet e acesso a informações nela disponibilizada, permite-lhes uma maior aprendizagem e de uma forma mais rápida através de uma simples pesquisa, permitindo assim uma maior ambição e independência. Também é uma geração que comunica muito pelas redes sociais, mas mesmo assim prefere a comunicação presencial. A geração Z também tem muitas preocupações ambientais como limpezas de praias, florestas, redução de CO2 e voluntariado, é uma geração que se preocupa com o futuro (Ifode, 2019).

Atualmente esta geração está a assisar e entrando no mundo profissional ajudando as empresas com novas ideias, melhorias e inovações que possam vir a ser necessárias para resolução de alguns problemas ou até mesmo a ascensão da própria empresa.

A geração Z precisa de inspiração, é realista e preocupa-se com o mundo (Green, 2018).

Já começa a ser estudado a ligação da liderança com geração z, mas ainda existem muitas lacunas então a questão é: Que tipo de líderes preferem a Geração Z?

Inicialmente este trabalho será a explicação e enquadramento do tema “Liderança” e quais estilos de liderança podem existir. “Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo” (Teixeira, 2005 p.139). De seguida é estudado as gerações desde a Baby Boomer, Geração X, Geração Y/ Millenials e por fim aprofundar a geração Z de forma a

entender o enquadramento dos seus estilos de liderança. Posto isto, é aprofundado a “Cultura” e as quatro dimensões culturais, de forma a saber os problemas reais das empresas.

Na metodologia do trabalho para responder à pergunta acima é necessário fazer um estudo quantitativo recorrendo a inquéritos de modo a obter as opiniões e características desta geração e tendo como resultado o estilo de liderança que a geração Z prefere, assim como se a dimensão cultural afeta nessa escolha.

# Revisão de Literatura

## 1. Conceito de Liderança

Para um melhor entendimento do tema em estudo existe a necessidade de iniciar com os vários conceitos de liderança, no entanto abrange imensas definições, assim como ainda há pessoas a tentar criar essa definição, pelo que não é fácil apresentar uma que reúna consenso (Rego, 1997 citado por Fraga, 2018).

A liderança é um dos conceitos mais estudados ao longo do tempo no contexto das ciências tanto sociais como humanas, talvez porque o sucesso dos sistemas económicos, políticos e organizacionais dependa da orientação dos líderes desses mesmos sistemas (Barrow, 1977). Desta forma estamos a lidar com algo complexo, pois cada autor tem uma definição própria no que diz respeito à Liderança (Nascimento, 2012).

Inicialmente a liderança era centrada num poder hierárquico, ou seja, no poder centralizado e na autoridade. No entanto, nos anos mais recentes começam a aparecer novas lideranças que contêm mais comunicação, partilha de conhecimentos, feedback (Davidson, 2020). A Teoria dos traços da liderança foi dos primeiros estudos sobre o tema e é associada a pessoas que nascem com o dom de ser líderes. No final da década de 1970 surge outros estilos de liderança como carismático, visionário e transformacional (Stogdill citado por Hunt, 1999).

A liderança é a capacidade de influenciar, motivar, comunicar, inspirar os comportamentos dos colaboradores de forma a atingir os objetivos organizacionais, deste modo é a palavra-chave para as organizações (Mações, 2018). Tendo em conta que a influência é a capacidade de fazer com que os colaboradores façam o que lhes é pedido ou exigido, para a conclusão dos seus objetivos (Teixeira, 2005). As táticas usadas na influência das pessoas costumam ser a ingratidão/gratidão, troca, impacto, recurso à parte racional e pessoal (relacionamentos), opinião, entre outros e estas táticas podem ser interpretadas como positivas ou negativas (Klann, 2003). A liderança pode ser definida como “Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo” (Teixeira, 2005 p.139).

Em suma a liderança é direcionada para a orientação de um grupo, desenvolvendo estratégias que irão produzir mudanças necessárias na empresa, para além disso também é o acompanhamento do grupo com ações corretas levando ao melhor entendimento da Visão, Missão e Valores da empresa. A liderança também é definida como motivação e inspiração, para que deste modo exista um bom ambiente e consigam superar as expectativas nas tarefas, alcançando assim melhores resultados. (Kotter citado por Paro, 2015 & Kotter, 2001). A liderança também é representada por uma dependência mútua entre líderes e colaboradores, visto que, os líderes podem apresentar ideias, no entanto os seus colaboradores devem opinar sobre o tema (O'Connor, 1999).

Uma liderança positiva para além de trazer benefícios para a empresa também traz para os colaboradores, criando um bom ambiente empresarial. No fundo, baseia-se essencialmente na motivação e no aproveitamento do potencial de cada um. Por oposição uma liderança negativa ataca os colaboradores em vez de trazer benefícios dos líderes (Wilde & Messina, 2019).

É importante clarificar a distinção entre um líder e um gestor, visto que têm funções diferentes. O gestor tem por base 4 funções: Organizar, liderar, controlar e planejar, já o líder pode não ter estas 4 funções (Teixeira, 2005). Normalmente quando é falado de líderes, refere-se a pessoas que ocupam posições mais altas nas organizações: políticas, militares, religiosas, negócios (Silva, 2014).

## 2. Estilos de Liderança

"Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os membros da equipa, seja em interações em grupo ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou laissez faire, dependendo de o líder centralizar ou partilhar a autoridade com seus liderados" (Maximiano, 2000 p. 343).

Um dos primeiros estudos sobre os estilos da liderança foi coordenado por Lewin, K que identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o laissez faire, no entanto ao longo dos anos têm surgido novos estilos de liderança (Lewin, 1951).

Os estilos e comportamentos de liderança são definidos pela maneira como o líder influencia os seus trabalhadores a traçar caminhos, metas e objetivos, através da motivação, de regras, relações, entre outros (Sorenson, 2000). Um líder para ser eficaz tem de se adaptar a cada situação (Hersey & Blanchard citado Stoller, 2020). Assim sendo é necessário saber se levamos para um estilo de “Orientado para as tarefas” ou “Orientado para as relações” (Rehman et al, 2020).

### 2.1. Teorias Liderança

#### 2.1.1. Teoria dos Traços

Inicialmente os primeiros estudos de liderança de Gordon Allport mais focavam-se nos traços de personalidade em vez dos seus comportamentos. A teoria acredita que os líderes nascem com um dom, distinguindo a sua personalidade das outras, com traços importantes de liderança como: inteligência, domínio, autoconfiança, energia, dinâmica e conhecimento. No entanto, nos dias de hoje como o foco é no comportamento acaba-se apenas por ter em conta nos traços pessoais a inteligência emocional e mental, motivação, honestidade, autoconfiança, conhecimento e carisma (Mações, 2018).

#### 2.1.2. Teoria sobre estilos comportamentais

Ao longo dos anos a teoria dos traços de personalidade começou a ser mais desvalorizada, começando a ter em conta as características comportamentais dos líderes. Dividindo desta forma duas linhas de pensamentos: 1- Orientação para a tarefa 2- Orientação para as



relações, tendo em consideração que ambos em quantidades certas traria benefícios para uma boa liderança (Mações, 2018).

Na orientação para as tarefas, os líderes apresentam planos de ação e certificam-se de que os colaboradores cumprem as tarefas, podendo advir em dois tipos de resultados: uma falta de confiança na equipa; ou o cumprimento das tarefas nos prazos definidos. Na orientação para as relações, verifica-se o oposto da liderança orientada para as tarefas, isto significa que é mais focada nos colaboradores. Tendo em atenção as necessidades pessoais dos mesmos, resultando em bons relacionamentos e satisfação no trabalho. O ideal é a junção destes dois estilos de liderança (Garfinkle, 2020).

Existem 3 principais Teorias: Lewin, White e Lippit (1939) realizaram estudos sobre os estilos de liderança autocráticos, democráticos e laissez faire. (Likert, 1961,1967) amplifica o estudo que já existia dividindo os estilos de liderança da seguinte forma: 1- Autocrático- coercitivo- O que fazer, quem e quando? 2- Autocrático benevolente 3- Consultivo; 4- Participativo ou Liderança Democrática (Teixeira, 2005).

Lewin, Lippit e White, realizaram estudos para analisar os comportamentos dos líderes em certas situações e foi comparado a liderança Autocrática, democrática e laissez faire. No primeiro, o líder escolheu a atividade do grupo em seu favor, no segundo o líder encorajou o grupo na escolha da atividade, no último o líder apenas esteve presente, não tendo ajudado em nada. No estudo realizado por Lewin, Lippitt e White também encontram diferenças nos líderes desde os comportamentos agressivos, ligação do grupo e hostilidade (Campbell et al, citado por Zimmerman, 1978).

### 2.1.2.1. Teorias: Lewin, White e Lippit (1939)

A liderança autocrática é das mais extremas “o chefe”, pois o líder tem total controlo sobre os seus colaboradores e existe uma alta distinção hierárquica. As características principais deste estilo são: o líder fixa as regras e determina como tudo deve ser realizado; este determina técnicas a usar para a realização das tarefas e de um modo imprevisível, para os colaboradores; o líder foca-se nas tarefas esquecendo-se do grupo, desta forma não existe confiança (Lewin, 1951& Chiavenato, 2000).

O líder autocrático limita-se a comunicar apenas o necessário para que o trabalho seja feito e espera que tudo seja realizado da forma que idealizou, também acredita que as

peças não têm ambições e precisam de ser coagidas para trabalharem (Teixeira, 2005). Se usada corretamente é ideal para trabalhos de baixa qualificação onde só é necessário um supervisor (Garfinkle, 2020). Este tipo de liderança também é bem-sucedido em trabalhos temporários (Teixeira, 2005).

A liderança democrática baseia-se em não tomar decisões finais sem uma reunião geral com a sua equipa, mesmo que isso implique tempo o trabalho ganha qualidade. “A união faz a força”. As características principais deste estilo são: o líder fixa as regras, juntamente com os seus colaboradores, tendo em atenção as qualidades e competências de todo o grupo; o líder acredita que todo que cada um é responsável e autónomo para a resolução de tarefas, desta forma ele tenta ser uma pessoa normal, limitando-se a elogiar e criticar; o líder acredita que para o bom funcionamento do trabalho cada um deve escolher o seu parceiro de grupo, se necessário (Chiavenato, 2000 & Lewin, 1951). Em síntese, o líder democrático tenta criar um bom ambiente empresarial para obter como consequência o aumento da produtividade (Teixeira, 2005). É um estilo que motiva bastante os colaboradores visto que as suas ideias são valorizadas (Garfinkle, 2020).

A liderança *laissez faire* é o “deixa fazer”, é um estilo de liderança baseada em evitar pessoas e situações de alta pressão (Ågotnes et al, 2020). Esta liderança também é o “deixe como está”, visto que dão toda a liberdade à sua equipa, o líder assume que já estão em um nível de maturidade alto e não existe necessidade de depender dele, sendo totalmente livres. Contudo, só funciona com pessoas muito experientes e com uma ótima comunicação entre líder e colaborador, no caso de não existir uma boa gestão, pode levar ao insucesso (Garfinkle, 2020).

As características principais deste estilo são: i) O líder não ajuda, visto que costuma estar ausente e evita as pessoas, pois acredita que não é necessária a sua ajuda. No entanto, acaba por prejudicar os colaboradores, pois necessitam de liderar sozinhos; ii) O líder é conhecido pelo não envolvimento, visto que trata os colaboradores com indiferença e não dá importância às conquistas e problemas deles. No estudo destes autores, verificam uma relação negativa com o desempenho das tarefas (Gameda, & Jaesik, 2020).

Tabela 1- Teorias: Lewin, White e Lippit (1939)

Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança laissez faire
Mais extrema	Toma decisões finais com a sua equipa	Evita pessoas e nas situações de alta pressão também
Total controlo sobre os seus colaboradores, não deixando que participem	Acredita que todo o grupo é responsável e autónomo para a solução de tarefas, limitando-se a elogiar e criticar	Os colaboradores têm de ser capazes de liderar sozinhos
Fixa as regras, e determina como as tarefas devem ser realizadas	No grupo, cada um escolhe o seu parceiro de trabalho e como realizam a dividem as tarefas	Todo o trabalho, divisão de tarefas etc é realizado pelos trabalhadores
Foca-se nas tarefas esquecendo-se do grupo, não dando elogios		Não é um verdadeiro Líder

### 2.1.2.2. Teoria de Likert

Likert alarga o estudo que já existia e divide os estilos de liderança por 1- Autocrático-coercivo; 2- Autocrático benevolente; 3- Consultivo; 4- Participativo (Teixeira, 2005).

A liderança autocrática coerciva tem a mesma definição que o estilo autocrático estudado anteriormente, ou seja, é uma liderança muito rígida, apenas focada na empresa, esquecendo os colaboradores. Do mesmo modo não existe comunicação exceto para o estritamente necessário, podendo até acabar por utilizar ameaças, punições em vez de trabalho de equipa. “O que fazer, quem e quando?” (Likert citado por Roberto, 2021). Em suma, o líder decide tudo, existe uma enorme diferença hierárquica e é mais utilizado em empresas industriais (Teixeira, 2005).

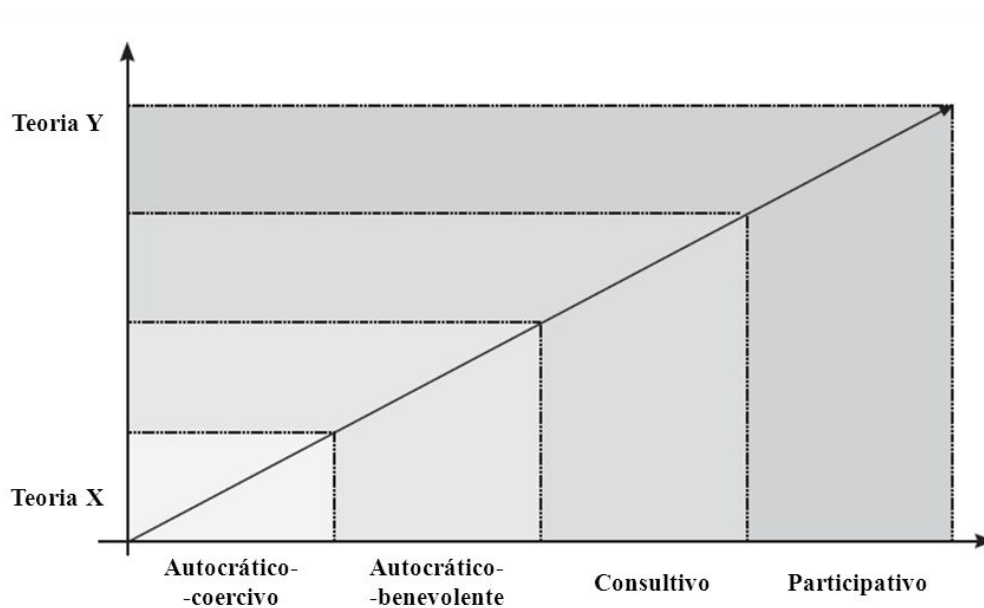
O autocrático benevolente é similar ao anterior, no entanto é menos rígido. Mesmo assim existe pouca comunicação e há uma grande diferença hierárquica (Likert citado por

Roberto, 2021). A toma de decisões importantes cabe ao líder autocrático benevolente, contudo o trabalhador tem direito a uma opinião. Este estilo de liderança encontra-se mais em empresas industriais (Teixeira, 2005).

O consultivo é menos rígido e existe uma melhor comunicação. Tem em atenção a opinião dos colaboradores, dado que realiza reuniões prévias para abordar temas importantes na empresa antes de estabelecer objetivos e metas (Likert citado por Roberto, 2021). É mais utilizado em empresas de serviços onde existe uma boa evolução nas relações (Teixeira, 2005).

O participativo ou liderança democrática, contem um líder que permite o envolvimento total dos colaboradores nos objetivos, decisões e metas da empresa e a comunicação é essencial e positiva (Likert citado por Roberto, 2021). É muito pouco utilizado apesar de ser o “ideal”, encontra-se em empresas altamente especializadas (Teixeira, 2005).

Figura 1- Os quatro sistemas de liderança de Likert e as teorias x e y de McGregor



Fonte: (Teixeira, 2005)

### 2.1.2.3. Teoria sobre estilo situacional ou contingencial da liderança

A teoria sobre o estilo situacional ou contingencial da liderança entende que o comportamento do líder oscila de situação para situação, por conseguinte este estudo

procura os comportamentos dos líderes que dependem de elementos situacionais e de características dos líderes (Mações, 2018).

#### 2.1.2.4. Modelo de Hersey e Blanchard

Este modelo existe desde que os autores (Hersey & Blanchard, 1969,1993) o apresentaram.

A teoria baseia-se i) na interação entre o comportamento diretivo – envolvimento do líder nos deveres e responsabilidades dos funcionários, ii) no comportamento socio-emocional – onde existe maior liberdade e por consequência maior apoio, iii) na liberdade dos colaboradores para desempenharem as suas funções - no entanto, como existem variadas personalidades, cada um realiza as suas funções de forma diferente (Hersey & Blanchard, 1969,1993 citado por Thompson & Vecchio, 2015).

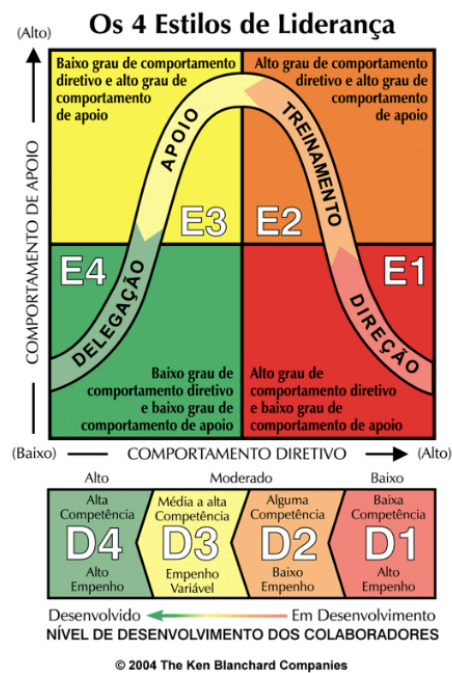
Além de mais baseia-se na maturidade dos colaboradores e nas características das situações, esta teoria acredita que um bom líder consegue perceber logo qual é o nível de maturidade dos trabalhadores e adotar o melhor estilo de liderança. A palavra-chave desta teoria é o nível de maturidade dos colaboradores que se pode caracterizar como um desejo de realização; disposição para aceitar responsabilidades; educação, conhecimentos e experiência (Teixeira, 2005). Foi uma teoria muito aceiteada por imensas empresas como (IBM, Xerox, Mobil Oil, Bank America, Caterpillar...) (Teixeira, 2005).

Existe quatro tipos de estilos de liderança no modelo i-) Liderança *Telling* – o líder explica quais são os deveres e direitos dos colaboradores, assim como quais as suas funções e quando devem as executar. Deste modo, existe uma elevada orientação para as tarefas e pouco para as relações, tendo como resultado um comportamento diretivo. ii) *Selling* – o líder delimita quais são as funções de cada colaborador, no entanto já pensa mais com uma equipa. Isto posto, existe uma elevada orientação para as tarefas e relações, tendo como resultado um comportamento diretivo, mas que apoia os colaboradores. iii) *Participating* – o líder está mais focado na orientação para as relações e menos na orientação para as tarefas. Deste modo, existe trabalho em equipa na tomada de decisões e objetivos; iv) *Delegating* – o líder aceita que os colaboradores tenham muitas responsabilidades e apenas realiza acompanhamento nos progressos das suas decisões.

Na medida em que, não acha necessário um grande controlo, ou seja, é reduzida a orientação para tarefas e pessoas.

Estes estilos de liderança são divididos consoante a maturidade dos colaboradores, existindo quatro níveis o M1- maturidade muito baixa, os colaboradores não têm capacidade para tomar decisões, visto que não possuem muito conhecimento e competências; M2 – Maturidade baixa, os colaboradores não têm o total de competências e capacidade para certas tarefas, no entanto têm a motivação; M3 – maturidade média, os colaboradores têm competências e estão preparados, no entanto ainda não existe uma total confiança ou motivação; M4 – maturidade elevada, existe confiança, competência e são responsáveis. Em suma, quanto maior a maturidade do trabalhador, o líder tem de responder com a redução do controlo e relação (Hersey & Blanchard, 1969,1993 citado por Serafim, 2013 & Teixeira, 2005).

Figura 2: Estilos de Liderança de Hersey e Blanchard 1969,1993



Fonte: Serafim, 2013

### 2.1.2.5. Modelo de Fiedler

Outro modelo muito conhecido e importante é o de Fiedler, 1970. Fiedler distingue as tarefas e os relacionamentos, classificando-os mediante a situação em que se encontra.”

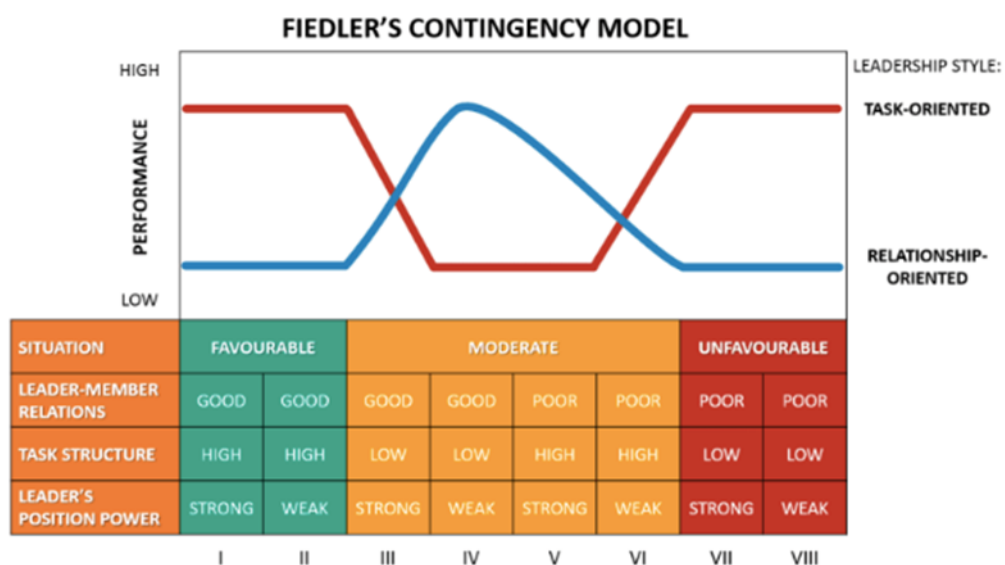
Não existe preocupação para descobrir qual é o melhor estilo de liderança, mas sim qual o estilo mais eficaz para determinada situação”. Da mesma forma, refere que é impossível existir alguém com bom comportamento diretivo e bom comportamento emocional, assim sendo o mais importante é adaptar o estilo e a personalidade do líder com a situação, assim o desempenho será melhor (Bento, 2013 p. 5).

Fiedler considera que não existe um estilo de liderança perfeito e que um bom líder não depende apenas dos traços pessoais de cada pessoa, mas também das ligações do líder com colaboradores (Teixeira, 2005).

O modelo de Fiedler tenta relacionar os estilos de liderança orientado para as tarefas e o orientado para as relações com a ajuda de três fatores: i) Relações líder-colaboradores em que é avaliado o grau de confiança e respeito entre líder e colaboradores; ii) Estrutura de Tarefas no qual é avaliado o grau de estruturação das tarefas dos procedimentos e objetivos; iii) Posição do poder do líder na qual é avaliado o grau de influência do líder nas tarefas como promover ou demitir (Mações, 2018).

Os resultados encontrados na figura são traduzidos da seguinte forma: quanto mais favorável/desfavorável mais eficaz é um líder virado para as tarefas; quando é uma situação intermédia é mais eficaz um líder virado para as pessoas

Figura 3- Estilos de Liderança de Fiedler 1970



Fonte: Business-to-you, 2020

## 2.1.3. Novas Lideranças

### 2.1.3.1. Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional é orientada para relacionamentos (como o visionário), existe confiança entre os colaboradores/líder e entreaajuda nas necessidades e preocupações dos colaboradores (Ifedi, 2020).

São considerados líderes atentos, dando o apoio necessário aos seus colaboradores e fornecendo um bom ambiente de trabalho. Desta forma, são líderes que inspiram todos ao seu redor, oferecendo significado e motivação ao trabalho realizado pelos colaboradores (Ågotnes et al, 2020).

É definida pela capacidade de realizar inovações e mudanças nas organizações, o líder é uma inspiração pois foca-se em valores, visão e relacionamentos, ou seja, os colaboradores não precisam de incentivos materiais para se motivarem (Bass, 1985; Burns, 1978; Lindebaum & Cartwright, 2010 citado por Mações, 2018).

Esta liderança é dividida em quatro características: 1- influencia idealizada/carisma; 2- liderança inspiradora; 3- estimulação intelectual; 4- consideração individualizada. A primeira é caracterizada por um líder com uma missão e valores, tendo respeito pelos colaboradores e por consequência são admirados. A segunda é a motivação no trabalho e quanto mais criativos melhores resultados terão, ou seja, o líder tem uma visão e objetivos específicos e atraentes e confia nos seus trabalhadores para concretizá-los. A terceira é a participação dos colaboradores na organização, a estimulação dos trabalhadores para melhorarem o que pensam que seja mais difícil. A quarta é a valorização dos colaboradores por parte dos líderes, ou seja, tratam os colaboradores com atenção e estima. Aproximar das características de uma liderança coaching (Avolio et al, 1999; Bass et al, 2003; Bass, 1994 citado por Mações, 2018).

Este tipo de liderança mostra a visão, missão e valores aos colaboradores pretendendo que estes se sintam como parte de um todo. O autor investigou as relações entre algumas variáveis e têm em conta duas amostras independentes da Etiópia e da Coreia do Sul, países que diferem em seus níveis sociais, culturais, econômicos e tecnológicos, no entanto afirma que o estilo transformacional teve resultados positivos com o envolvimento e comportamento inovador dos funcionários no trabalho (Bass & Avolio, 1994; Bass e Riggo, 2006 citado por Gameda & Jaesik, 2020).



### 2.1.3.2. Liderança transacional

A Liderança Transacional é orientada para os detalhes do dia-a-dia da empresa (Ifedi, 2020). Foca-se na supervisão, organização e desempenho das atividades rotineiras e estabelece objetivos e controlo de resultados (Bass & Avolio, 2004 citado por Bento, 2008). A liderança Transacional é dividida em quatro principais características: recompensa contingente que perante o desempenho recebe recompensas ou punições; gestão por exceção que pode ser ativa onde o líder observa os desvios das regras e corrige ou passiva que só intervém se as coisas não decorrerem como planeado; Laissez-faire é uma característica deste pois abdica da responsabilidade e evita tomar decisões (Bass, 1990). No estudo destes autores, verifica-se uma relação positiva e significativa com o desempenho das tarefas dos colaboradores (Gameda, & Jaesik, 2020). Este estilo envolve uma “transação” entre líder e colaborador, ou seja, o líder pode agir se o trabalho dos colaboradores não estiver de acordo com o que ele idealizou quando o trabalho começou (Garfinkle, 2020).

### 2.1.3.3. Liderança Visionária

Este estilo de liderança tem a capacidade de visualizar um futuro credível através do seu comportamento (Mações, 2018). A liderança visionária move as pessoas para a concretização de sonhos partilhados (Goleman, 2000). Este estilo de liderança tem características como experiência, *know-how* e capacidade para ver o que será prejudicial no futuro. Segundo o mesmo autor, este estilo tem alguns pontos cruciais: o primeiro é o poder de conseguir transformar algo em novas oportunidades, convencendo o grupo a seguir os seus passos e valorizando as suas opiniões; o segundo é o seu pensamento “*holistically and articulates a big picture*”, ao contrário das pessoas que pensam de forma fracionada; o terceiro é saber se a inovação que pretende fazer irá trazer resultados positivos para todos os colaboradores e por último este estilo de liderança atrai novas pessoas com novas ideias e até mais inovadoras (Petrucci, 2019).

#### 2.1.3.4. Liderança carismática (motivador)

Assim como a liderança transformacional, esta também se caracteriza pela capacidade de motivação do líder, visto que são autoconfiantes e admiradores. Também costumam ter um pouco da liderança visionária dentro deles (Mações, 2018).

A liderança carismática é direcionada para um líder que inspira, atrai e influencia, positivamente os colaboradores. Assim sendo, o líder transmite as suas ideias levando a que os colaboradores tenham metas e tentem cumpri-las (Gameda & Jaesik, 2020). Considera-se como uma inspiração e entejuda na motivação dos colaboradores. O líder carismático é a força da sua equipa, contudo o líder tem de manter sempre expectativas realistas para que a sua equipa não fuja dos seus objetivos e os consigam alcançar (Garfinkle, 2020).

“Os líderes carismáticos têm a capacidade de influenciar os seus colaboradores porque têm as seguintes características: 1- Visão 2- São capazes de articular a visão 3- Estão dispostos a assumir riscos para alcançarem a visão 4- São sensíveis ao ambiente e às necessidades dos seus seguidores 5- têm comportamentos pouco usuais” (Mações, 2018 p.297).

#### 2.1.3.5. Liderança burocrática.

Os líderes burocráticos têm como maior característica as regras e os regulamentos, mais usado em trabalhos de risco (Garfinkle, 2020).

#### 2.1.3.6. Liderança coaching

Este estilo de liderança é uma ligação com o que é realizado e os objetivos da organização (Goleman, 2000). Existe confiança nos colaboradores e apoio “Apoiar o sucesso dos outros”. Tendo como características a generosidade, o respeito, humildade, inspiradores e não julgam os colaboradores (Pascotto, 2019).

### 3. Cultura

A cultura pode ser definida como “uma programação mental coletiva da mente humana que faz a distinção de um grupo de pessoas para outro”. Deste modo, como no mundo vivem muitas pessoas faz com que haja diversas personalidades, podendo então existir várias programações mentais. Esta programação é influenciada por diversos fatores, como exemplo a lei do país que frequenta, a etnia, a sociedade, as experiências vividas, a família, entre outros. A cultura é sempre abordada de um modo coletivo, visto que é sempre influenciada pela partilha de vivências no ambiente social (Hofstede p.5, 2010).

No início do século XX, Ruth Benedict e Margaret Mead verificam uma base de problemas em todas as empresas. Em 1954, Alex Inkeles e Daniel Levinson aprofundam a temática e consideram nas suas pesquisas os problemas básicos no mundo, com consequências nas empresas de cada sociedade. Essas dificuldades são: i) relacionamento com o líder, ii) ponto de vista de si mesmo, em particular, iii) relacionamento entre o individualismo e o coletivismo, iv) o conceito de masculinidade e feminilidade, v) maneira de lidar com os conflitos, ou seja, o controlo da agressividade e a demonstração de sentimentos (Hofstede & Hofstede & Minkov p.30, 2010)

Decorridos vinte anos, Geert Hofstede realiza uma enorme pesquisa - International Business Machines (IBM) nas suas subsidiárias, com finalidade de analisar as pessoas de mais de cinquenta países. O resultado final revela que os problemas básicos das empresas são os mesmos, no entanto podem ter resoluções diferentes. Os problemas são: i) distância de poder hierárquico: dado que existe desigualdades sociais nas empresas e pouco relacionamento com o líder, ii) coletivismo vs individualismo, isto é a relação entre o indivíduo e o grupo, iii) feminilidade vs masculinidade, ou seja, os conceitos de masculinidade e feminilidade tanto social como o emocional, iv) prevenção da incerteza, isto é a maneira de lidar com a incerteza e ambiguidade, relacionada com a agressão e aos sentimentos (Hofstede & Hofstede & Minkov p.30, 2010).

#### 3.1. *Power Distance* – Distância de poder

Existe desigualdade social em todos os países, dado que algumas pessoas atingem um nível de vida melhor que outros, influenciando na distância de poder.

A distância de poder é caracterizada pela maneira que o poder é distribuído pela empresa, podendo conter uma pequena distância ou grande. Numa pequena distância existe pouca desigualdade social; existem relações sociais cuidadosas; existe uma dependência mútua entre líderes e colaboradores; existe participação na empresa dos colaboradores. Na grande distância é o inverso pois existe uma enorme desigualdade social, o *status* tem uma grande importância para as pessoas, os colaboradores devem ser dependentes do líder, visto que o líder normalmente é autoritário (Hofstede & Hofstede & Minkov p.60, 2010).

### 3.2. *Individualism and Collectivism* - Individualismo vs Coletivismo

O coletivismo é definido como o pensamento de um grupo, que nos é inculcado desde o início da vida no seio familiar, formando uma relação interdependente, pois uns dependem de outros. Pelo contrário, existem alguns que pensam no “Eu”, individualista não dependendo de ninguém e vice-versa (Hofstede & Hofstede & Minkov p.90, 2010).

### 3.3. *Masculinity and Femininity* - Masculinidade vs Feminilidade

Nos objetivos de trabalho existe uma distinção entre a masculinidade vs feminilidade. A masculinidade tem como características i) altos rendimentos, visto que aspiram por recompensas, ii) reconhecimento, dado que gostam de ser valorizados e recompensados pela obtenção de resultados, iii) crescimento na carreira profissional, tendo em conta que pretendem chegar a cargos superiores, iv) desafios, dado que lhes dá satisfação a conclusão de objetivos que lhes foram desafiadores. A feminilidade tem como características: i) *manager*, pois têm bons relacionamentos com os seus superiores, i) cooperação, dado que preferem uma entreatada no trabalho, iii) boa localização da sua casa, visto que não se importam que o seu lar seja longe do trabalho desde que seja numa área de conforto, iv) segurança no trabalho, pois sentem-se mais à vontade e em segurança Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M. (2010).

Tabela 2 - Principais diferenças entre sociedades femininas e masculinas

Feminino	Masculino
Intuitivas e existe consenso	Decisivo e agressivo
Os problemas são resolvidos através de compromisso e negociação	Os problemas são resolvidos através da vitória mais forte
Recompensa baseadas em igualdade	Recompensas baseadas em equidade
Preferem pequenas e medias empresas	Preferes grandes empresas
Trabalham para viver	Vivem para trabalhar
Preferem mais lazer ao trabalho	Preferem mais trabalho a lazer
Estudos e progresso de carreira são opcionais para todos	Estudos e progresso na carreira são obrigatórios para homens
Gostam de trabalhar com contacto e cooperação	Valorizam o conteúdo do trabalho e enriquecimento

Fonte: Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M. (2010)

### 3.4. *Uncertainty Avoidance and Anxiety* – Prevenção da incerteza e ansiedade

Os líderes devem pensar no futuro para prevenirem o risco, na medida em que a dúvida cria ansiedade, existe a necessidade da criação de regras para que não exista esta sensação. No entanto pode existir uma incerteza forte, onde é necessária muita precisão, ou seja, os líderes evitam ao máximo as incertezas e desvios. Na incerteza fraca os líderes aceitam mais a incerteza, preparando-se melhor para a mesmo, desta forma tornam-se mais flexíveis e inovadores (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010).

## 4. Gerações

A diferença de idade entre as gerações apresenta as divergências ao longo do tempo, através de experiências, processo de envelhecimento, entre outros. No entanto, as investigações também tentam entender as gerações mais antigas no seu tempo como jovens, através de três tópicos: *life cycle effects (sometimes called age effects)*, *period effects and cohort effects*.

Os efeitos do ciclo de vida ou a idade (*life cycle effects*), exibe que com o avançar da idade as pessoas vão se envolvendo mais em assuntos temáticos e políticos, pelo contrário quando eram mais jovens não pensavam tanto nestes temas. Os efeitos do período (*period effects*) refere-se às vivências de cada geração, as gerações mais antigas passaram por guerras, movimentos sociais, colapsos económicos. Em contrapartida, as gerações mais jovens estão a passar por inovações científicas e tecnológicas, movimentos de forças sociais como LGBT, Covid19, e todas essas vivências vão moldar as pessoas no futuro. Os efeitos de corte (*cohort effects*) demonstra que o período histórico faz com que cada geração viva coisas diferentes. Ou seja, existem muitos fatores que mudam as características de cada geração (Doherty et al, 2015).

### 4.1. GERAÇÃO BABY BOOMER

Os Baby Boomers são as pessoas que nasceram entre 1946 e 1964, alguns autores dividem esta geração em duas partes: Primeiros Boomers (1946 a 1954) e os Boomers Posteriores (1955 e 1964). Vivenciaram o mundo com imensas dificuldades (Pós-Guerra), com poucos subsídios, educação, com o início do avanço tecnológico, assassinato de Martin Luther King e Kennedy etc., no entanto, são considerados uma geração próspera e rica, pois tudo isso moldou as suas atitudes e valores (Gaidhani et al, 2019).

#### **Características**

Nas empresas, esta geração é cautelosa nas mudanças, visto que gosta de uma vida estabilizada e sabe o que quer, por outro lado gosta de uma avaliação anual e não do *feedback* constante e têm um estilo de liderança distinguido por uma alta distinção hierárquica (McDonald, 2017). É também caracterizada com valores de trabalho como *Workaholics*, preferência por trabalho com eficácia, autoridade e é totalmente direcionada

para o trabalho, podendo até deixar a família de parte (Bernstein & Bhugra, 2011). Gostam de novas ideias, são muitos positivos e exuberantes, no entanto se o projeto corre mal o mais provável é culpabilizar outros pelo fracasso do projeto (Gursoy & Maier & Chi, 2008). Esta geração é otimista no seu local de trabalho e tem a ética de trabalho como, extremamente, importante (Bernstein & Bhugra, 2011). Por outro lado, também são bastante cautelosos com os gastos e não temem as dívidas, pois é caracterizada por preferir qualidade e não quantidade (King, 2018). Apesar de esta geração já utilizar as novas tecnologias, não são tão avançados quanto as gerações mais novas, assim sendo utiliza o tradicional como a televisão, o correio eletrônico e o telefone (King, 2018).

## 4.2. GERAÇÃO X

Pertencem à geração X as pessoas que nasceram entre 1960 e 1980, ou seja, os filhos dos Baby Boomers, estes levaram com uma educação rígida, no entanto devido a imensas revoluções, lutas e mudanças são considerados uns “rebeldes” e “impacientes” (Gaidhani & Arora & Sharma, 2019). Passaram por momentos marcantes como primeiros computadores, início da cura do Acquired Immunodeficiency Syndrome (AIDS) etc (Bernstein & Bhugra, 2011).

### **Características**

Esta geração vê a mudança como uma oportunidade (McDonald, 2017) e é caracterizada como independente, autossuficiente e educada, ou seja, tem uma vida estável, sabe o que pretende e não é facilmente influenciada (King, 2018). Por outro lado, esta geração é dedicada às pessoas, projetos e ideias e não apenas ao emprego fixo, pelo que não têm medo de mudar. Têm como preferência menos burocracias e regras, ou seja, prefere independência, bons horários, trabalhos dinâmicos (Bernstein & Bhugra, 2011). Esta geração adora reconhecimento e elogios e optam por resolver os problemas no imediato (Gursoy & Maier & Chi, 2008). Têm algum conhecimento nas novas tecnologias, apesar do preferir o modo tradicional, como a televisão, no entanto já usam redes sociais, publicidade, correio eletrônico (Gursoy & Maier & Chi, 2008). Em contrapartida do Baby Boomer, são pessoas desconfiadas, mas informais e até divertidas, gostam de receber feedback e consideram a liberdade a melhor recompensa. No entanto quanto à família

gostam de equilíbrio, têm uma regra com eles que é “Deixe o trabalho no trabalho”. (Bernstein & Bhugra, 2011).

### 4.3. Geração Y ou Millenials

Pertence à geração Y as pessoas que nasceram entre 1980 e 1996, ou seja, os filhos das gerações anteriores, levam com uma educação rígida, onde viam os seus pais muito preocupados com o trabalho, porém acabam por ter uma visão diferente (Gaidhani & Arora & Sharma, 2019).

#### **Características**

As pessoas da geração Y são caracterizadas como inovadoras, pois gostam de criar as regras, no entanto optam por fazê-lo em equipa, com a opinião de todos. Não concordam com a distância hierárquica, que até esta geração foi tão importante (McDonald, 2017). O facto de terem frequentado a escola mais tempo, de uma forma diferente das outras gerações, visto que é obrigatório, pode ter ajudado no gosto pelo trabalho em equipa, na independência e autoconfiança. Não se prendem a um emprego, optam por ter diversas habilidades, adquirindo muita experiência (Gursoy & Maier & Chi, 2008). Esta geração pensa de uma forma coletiva, otimista, gosta de diversão e são muito sociais. Quanto ao trabalho são multitarefas, empreendedores, tolerantes e têm objetivos definidos, ao contrário de outras gerações (Bernstein & Bhugra, 2011). Também é considerada uma geração que cresceu a ver um avanço tecnológico com o aparecimento de telemóveis e computadores, no entanto os livros passam para o esquecimento. Posteriormente estão sempre *online* nas redes sociais e vivem delas (Gaidhani & Arora & Sharma, 2019). São conscientes na forma como vivem e consomem, pois, evitam gastar em coisas luxuosas. Também são pessoas lutadoras e gostam de apoiar causas importantes, desta forma são muito transparentes (King, 2018).

### 4.4. Geração Z

Pertence a esta geração as pessoas entre 1997 e 2015, vivem numa era alta a nível tecnológico, passando o seu tempo totalmente conectados, visto que nasceram no mundo



tecnológico (King, 2018). São considerados nómadas digitais que se adaptam a qualquer circunstância, sistemas ou plataformas (Carlin, 2019). Devido a esta conectividade acabam por ser mais influenciáveis pelos “*Influencers*” das redes sociais que os estimulam a comprar ou gostar de certas coisas (Moin, 2019). A nível tecnológico a geração Z cresceu com o uso do YouTube, blogs da web, e códigos de barras em smartphones, com sistemas tecnológicos como radar, GPS, Bluetooth, que antigamente eram muito mais lentas ou até nem existiam (Cilliers, 2017).

A geração Z ainda é jovem, alguns estão a iniciar a sua carreira ou a estudar, ou seja, ainda não têm posições altas no trabalho. No entanto, já existem jovens a criar as suas páginas na internet com vendas ou como blogger para serem independentes (Verlinden, 2020).

### **Características**

A Geração Z passou por revoluções muito grandes como a crise em Portugal, crises de refugiados, legislação de casamentos homossexuais, a presidência de Donald Trump, o movimento *#MeToo* (movimento contra o assédio e agressão sexual), luta contra violência doméstica, causa LGBTQ e agora a pandemia (Covid19) (Moin, 2019). Devido a todas estas revoluções, a geração dá muito valor ao dinheiro, à sua importância e dificuldade de o obter. Deste modo, tornam-se pessoas determinadas em temas políticos e sociais, experientes, empreendedores e independentes (Carlin, 2019).

Visto que cresceram num ambiente com diversidade, contudo cheio de lutas e crises financeiras fez com que se tornassem melhores pessoas, realizando voluntariados, pensam na comunidade, pensam no ambiente, entre outros (Miller, 2021). Também se preocupam com coisas a longo prazo ao contrário de outras gerações que não se importaram tanto, como a saúde financeira para não caírem em outras crises económicas, mudanças climáticas, desigualdade de renda, saúde pública, questões sociais, limpeza de florestas, limpeza de praias, redução de CO2 e tudo através de voluntariado. Ou seja, como líderes, esta geração será ligada a valores importantes e irão se empenhar em um futuro diferente (Rice, 2021 & Ifode, 2019)

A pandemia forçou esta geração a ficar em casa em um momento que seria para desenvolvimento pessoal e social. No entanto, esta situação alterou maneiras de pensar, relacionamentos, família, saúde e educação. Para além disto, esta geração foi a mais

afetada com a pandemia financeiramente (1/3 da geração z que já trabalha perdeu o emprego) (Rice, 2021).

Segundo um estudo de (Bateh, 2019) em entrevistas conseguiu retirar alguns traços desta geração: i) quanto aos seus traços pessoais são bastante fiéis, trabalhadores, otimistas, participativos, competitivos, empreendedores diretos e virados para a comunidade, ii) quanto às características preferidas dentro do trabalho: gostam de flexibilidade, mentes abertas, dinâmica, recompensas financeiras (por vezes) e criatividade, iii) quanto às preferências na liderança preferem: humildade, inspiração, um pouco de orientação para os objetivos, trabalho árduo, inteligência e planos de organização.

É uma geração motivada por recompensas sociais, orientação e feedback constante. E gostam de significarem algo para a empresa, gostam de ter oportunidades para crescerem tanto na empresa como pessoalmente. São nativos digitais, focados nas características de cada pessoa e não na sua origem, religião entre outros (Rampton, 2017).

Esta geração gosta de ter o seu próprio espaço de trabalho, são muito cuidadosos e seletivos no que partilham na internet, procuram alternativas na educação como o *Youtube* entre outras ferramentas, não se limitando ao que aprendem. Ou seja, gostam de flexibilidade no trabalho, são independentes, trabalhadores *online* e dedicados (Harris, 2021).

Como nasceram numa era 100% tecnológica, o seu pensamento gira no digital, no entanto as outras gerações já têm mais complicações em pensar desta forma, ou seja, é um grande desafio para o futuro para outras gerações. No entanto, para esta geração a internet faz parte da vida deles, qualquer dúvida que tenham apenas pesquisam no explorador de internet e têm a vida um pouco facilitada. Depois de tantos anos na escola, esta ensinou-os a ver o mundo de uma forma realista, se querem ter sucesso precisam de vencer e por isso necessitam de determinação e motivação. E por resultado, tornou-se uma geração muito cuidadosa, detesta perder o que é importante para si e gostam de estar na frente, visto que preferem ter várias funções na empresa para não perder boas oportunidades. São mais realistas, acreditam que para sobreviver a verdade é a melhor política e não o idealismo. Também são muito económicos, procuram sempre em toda a concorrência para encontrar os melhores preços com maior qualidade (airbnb, booking, odisseias, entre outros) (Stillman & Stillman, 2017 citado por Balan, 2018).

A geração Z tem uma mentalidade competitiva, no sentido em que vivem anos nas escolas de ensino obrigatório e no final querem ser os melhores para entrar nas universidades com boas médias. “Às vezes vemos o sucesso de outra pessoa como o nosso próprio fracasso ou o fracasso deles como o nosso sucesso.”

Esta geração não se limita a preocupar com coisas de adolescência, devido à informação fornecida pelas atividades escolares da importância da situação do mundo, eles têm em conta questões económicas, ecológicas e sociais. Segundo o mesmo autor, esta geração separa muito bem a linha de profissional e pessoal, ou seja, o horário de trabalho são 8 horas então eles concentram-se e esforçam-se ao máximo nessas horas, apenas, ou seja, os líderes devem ter em atenção que devem colocar esta geração a trabalhar de maneira mais eficiente e não a trabalhar mais horas (Bucero, 2019).

Ao contrário de outras gerações, a Z não se importa com as horas trabalhadas, mas sim com o resultado final, se finalizarem mais cedo melhor, pois terão mais tempo para si também priorizam um emprego com estabilidade financeira em vez de algo que gostem (Miller, 2021).

São pensativos e independentes, mais virados para a segurança, estabilidade e dinheiro. Preocupam-se em serem notados fazendo a diferença e gostam de ter estabilidade fora do trabalho (Green, 2018).

Em síntese, as principais características da geração Z são divididas em 91% são bons em multitarefas, 72% veem-se num cargo importante no futuro, ou seja, são ambiciosos e para isso precisam de motivação e inspiração, 63% não gostam de sonhar e sim de ser realistas ao contrário dos Millennials, 55% sente conforto com as mudanças, não tendo receio do risco, 41% demora um pouco a confiar nas pessoas, 47% gosta de assumir cargos de liderança, 33% não gosta de correr riscos. Quanto à importância das oportunidades de trabalho 63% gostam de ter formações para estarem sempre atualizados, 58% gostam de estabilidade profissional, 50% gostam de sentir que fazem a diferença na empresa, 41% consideram muito importante as suas ideias serem valorizadas e o aumento do seu cargo na empresa. Outro fator muito importante são os benefícios e vantagens na empresa para os funcionários, pois desta forma faz com que tenham mais motivação para trabalhar, para além de dinheiro preferem um plano de saúde, férias, horários flexíveis, licença de maternidade e paternidade, bónus anuais, oportunidades (Harris, 2020).

As pessoas da geração Z é ambiciosa, independente, querem ser os melhores, são muito comunicativos, dinâmicos e criativos, principalmente através das redes sociais. No entanto esta dependência pela tecnologia também cria vícios pois não sabem agir sem esses instrumentos (Ifode, 2019).

Uma mulher de 20 anos do Reino Unido declarou no estudo: “O que nos torna diferentes de qualquer outra geração é que somos mais cautelosos e pragmáticos. Crescemos durante uma recessão global, guerra e terrorismo. No momento em que planejamos o nosso futuro, procuramos estabilidade e segurança em vez de otimismo e flexibilidade da geração do milênio” (Moin, 2019).

Esta geração é levada pelo “vício na internet”, onde passam entre 40 horas a 100 horas por semana nos seus computadores em jogos, redes sociais etc, *sites* como *Roleplay* onde se levam para mundos irreais e por vezes criam vidas dentro desses jogos como trabalhos, brincadeiras, lutas, romances, etc. Isto leva a menos interação face a face, levando a que possam escrever tudo através do computador, evitando confrontos reais. No entanto, ainda preferem uma conversa face a face, pois quando o assunto é relevante, para verificarmos a autenticidade do assunto, nada melhor que pessoalmente (Toronto, 2009).

## 5. Estilos de liderança e a Geração Z

Pela primeira vez na história existem 5 gerações no mundo do trabalho, cada uma com características diferentes, crenças, expectativas e comportamentos (Green, 2018).

As diferenças entre gerações estão a causar algum impacto, pois mudam abordagens tradicionais, aprendizagem, cultura no trabalho e estilos de liderança (workday, 2019). No trabalho existe grande dificuldade ao juntar as 5 gerações e os líderes para conseguirem lidar com isso estão a tomar iniciativas novas e diferentes. A Microsoft usa o *mentoring* reverso onde o foco está nos mais jovens a ensinar os mais velhos sobre tecnologia, mídia social e outros, desta forma encorajam a colaboração multigeracional, comunicação e conhecimento. No entanto o grande problema é que a diferença entre gerações cria adjetivos entre eles como preguiçoso, difícil, teimoso, entre outros e neste caso é necessário o líder estar atento para não ocorrer algo errado (Miller, 2021).

Cada geração prefere ser liderada de formas diferentes, ou seja, os líderes para conseguirem ter sucesso têm de comunicar com as 5 gerações de formas diferentes para então criar confiança e motivação. Podem preferir um estilo autocrático, transformacional ou outros (Tishma, 2018).

Para atrair esta geração, as empresas devem envolvê-los em projetos desde o início, começando pelos estágios onde já os envolvem nas empresas e exploram os seus talentos até finalmente iniciarem uma carreira. Isto fará com que as pessoas ganhem experiências e não necessitem de anos de para entrar numa empresa (Shostak, 2019).

As pessoas desta geração para estarem bem enquadrada no ambiente de trabalho gostam de flexibilidade na agenda, teletrabalho, pagamentos *online*, meios de comunicação online, reuniões de melhoria e inovações, existência de seguro de saúde, benefícios médicos, benefícios trabalhador- estudante, benefícios na maternidade e paternidade, formações e novas aprendizagens, acesso a todo o tipo de tecnologia, entregar projetos realizados sozinhos para ganhar experiência, ter em conta a opinião dos trabalhadores, fazer apresentações com imagens e vídeos interativos, permitir que os trabalhadores estejam presentes em reuniões, ouvir as ideias de todos (Harris, 2021).

A geração Z gosta de um reconhecimento consistente, para saber se o esforço é realmente valorizado. Em outros tempos se o líder falasse com alguém seria por ter feito algo errado, hoje em dia a geração Z vê isso de forma positiva e diferente. (Watson, 2017).

Em um estudo realizado na geração Z foi visto se ela tem as características essenciais para uma boa liderança, quanto ao raciocínio cognitivo complexo esta geração cresceu onde as respostas aparecem no Google sem precisar de muito esforço, acabando por tornar a geração Z dependente de outros, assim sendo quanto ao pensamento crítico e rápida resolução de problemas irá ter problemas. Quanto à criatividade esta nova geração tem altos níveis, visto que se envolvem em imensos projetos, nas universidades e escolas. Quanto à inteligência emocional, ou seja, a autocompreensão e controle do próprio comportamento, esta geração tem em conta a aprendizagem social e emocional, no entanto são muito repentinos e diretos, por vezes falam sem refletir o que pode os prejudicar como líderes. Quanto à inteligência social, ou seja, a capacidade de compreensão dos pensamentos e sentimentos de outros, esta geração passa muito tempo *online* não comunicando face a face, assim sendo não conseguem interpretar as expressões faciais e emoções dos outros. Um bom líder deve conseguir entender os seus colaboradores, ou seja, só a lidar com pessoas diariamente é que consegue ter a capacidade de ler os outros. Quanto às experiências específicas esta nova geração envolve-se em imensas coisas como projetos, grupos, organizações o que traz muitos benefícios e experiências para serem uns bons líderes no futuro (Seemiller & Grace, 2018 citado por Balan, 2018).

Para atrair esta geração no ambiente de trabalho, o líder deve apostar em plataformas digitais, pois são pessoas com muita prática nessa área. Também é uma geração que no início prioriza o salário, procura estabilidade e segurança no trabalho, gostam de flexibilidade nas tarefas e autorização para dar uma opinião e até melhorar algo na tarefa, por outro lado prefere horários flexíveis e acha importante a responsabilidade social. Tem por opção uma liderança onde exista relacionamento e colaboração, esta geração deseja desenvolver e crescer ao lado de um bom líder e com as suas táticas. Também é importante uma liderança coaching para ajudar na aprendizagem de toda a equipa. Preferem benefícios como a flexibilidade no local de trabalho (Mais do que assistência médica ou treinamento e desenvolvimento); Assistência com dívidas da universidade; Salários competitivos; Incentivos financeiros (aumenta após a conclusão de um projeto); Reembolso de matrícula; Oportunidades de treinamento formal” (Human Resources)

O estilo de liderança coaching está cada vez mais a ser valorizado e a ganhar aceitação no ambiente de trabalho, dado que facilita a concretização de objetivos, ajuda os colaboradores, concentra-se no desenvolvimento de habilidades para aumentar o

desempenho e melhora competências emocionais para aumentar a motivação dos trabalhadores e o bem-estar (Schroth, 2019).

Esta geração não lhe agrada líderes autoritários, pois sente que não os ouve ou se importa com eles. Tendem a se dar melhor com a liderança transformacional do que a transacional. Na transacional trabalha-se em troca de algo, ou seja, recompensas pelo sucesso no trabalho ou pelo contrário castigo pelo insucesso no trabalho. Na transformacional que tem por base valores pessoais, crenças e qualidades os colaboradores interessam-se mais pela entidade, é uma liderança mais focada nas pessoas e nos sistemas sociais conseguindo transformar os colaboradores em líderes (Green, 2018).

Para liderar a Geração Z o líder tem de descobrir a sua motivação, deve existir uma visão compartilhada dentro da empresa; deve conhecer os funcionários; deve existir uma definição de objetivos e metas; pedir o feedback dos colaboradores; valorização de todos os colaboradores; inspiração para os colaboradores com recompensas intrínsecas; realização de trabalho em equipa; ter funcionários adaptáveis devido a mudanças diárias no mundo (Green, 2018).

## 6. Metodologia de Investigação

### 6.1. Objeto de Estudo

A investigação científica tem como objetivo responder à questão “Que estilo de liderança caracteriza a Geração Z?” de forma a entender que líder a geração idealiza. O objeto de estudo geral deste trabalho é entender o estilo de liderança preconizado pela geração Z, que começou, aproximadamente nos últimos 6 anos a entrar no mundo de trabalho com formas de pensamento diferentes, assim como a própria educação. Foram identificados o género e o conhecimento prévio, e averiguado o potencial para influenciar a escolha do estilo de liderança, assim como a influência das dimensões culturais. Sendo que esta geração tem idades concentradas entre 12 e 24 anos, foi tido em conta que a maior parte dos participantes podia não ter tido diretamente contacto com um líder de “Gestão”, nem tivesse, ainda, iniciado a sua carreira profissional. Assim sendo, parte das respostas dos participantes é sustentada nas suas vivências em contexto escolar, domiciliar e nas suas demais crenças pessoais.

Para o objeto de estudo particularizado considero importante colocar o enfoque sobre: i) Identificar os estilos de liderança que a geração Z mais se identifica; ii) De que forma o género pode influenciar no estilo de liderança; iii) De que forma a cultura pode influenciar no estilo de liderança; iv) Analisar os dados da pesquisa e realizar correlações.

### 6.2. Hipóteses

#### 6.2.1. Geração Z

A geração Z são as pessoas nascidas entre 1997 e 2010 sendo uma geração totalmente diferente das anteriores. Nasceram no mundo tecnológico e são “moldados” pelas redes sociais e toda a envolvente tecnológica. Também é uma geração que cresceu a ouvir sobre os problemas atuais do mundo como crises, refugiados, causas LGBTQ, covid19, aquecimento global, assumindo uma preocupação no que diz respeito a estes ramos, que as anteriores gerações não têm (Moin, 2019). Quanto ao estilo de liderança a geração não contentam líderes autoritários, pois discordam com os seus valores. São mais ligados à liderança Transformacional, pois tem por base valores pessoais, crenças e as qualidades dos colaboradores, é uma liderança virada para as pessoas (Green, 2018).



Hipótese:

**H1- O estilo de liderança transformacional é o preferido pela geração Z**

### 6.2.2. Influência de gênero

Até a uns anos atrás a liderança era dada ao sexo masculino, visto que se acreditava mais nas capacidades e eficácia do mesmo. Nos dias de hoje muitos dos pensamentos vieram a ser alterados, assim como aquele pensamento que o líder masculino é o melhor (Schein, 2001 citado por Xiaoxia & Xiaoxia & Jing, 2006).

No entanto a liderança de líderes femininos pode ser diferente de líderes masculinos pois têm características diferentes de personalidade, segundo o estudo de Gary Powell os homens tendem a ter mais lealdade à empresa, motivação e as mulheres tendem a ter mais capacidade para administração, habilidades interpessoais, sensibilidade tudo isto devido a fatores como educação, escolhas de vida etc (Powell,1993 citado por Xiaoxia & Xiaoxia & Jing, 2006).

Segundo o estudo realizado pelo Pan Xiaoxia e Wu Jing de 2016, concluem a existência de diferenças na liderança entre o sexo feminino e masculino. Relacionam as líderes femininas com a liderança transformacional pois são mais ligadas às emoções com os seus colaboradores. Já os líderes masculinos são mais ligados com a liderança transacional pois são mais objetivos.

Hipóteses:

**H2- A Geração Z feminina tende a preferir a liderança transformacional ao contrário dos masculinos**

**H3- A Geração Z masculina tende a preferir a liderança transacional ao contrário das femininas**

**H4- A influência do gênero implica na escolha do estilo de liderança**

**H5- A influência do conhecimento geral implica na escolha do estilo de liderança**

### 6.2.3. Influências das dimensões culturais

Segundo as teorias de Hofstede e Pan Xiaoxia e Wu Jing de 2016 na revisão de literatura definimos as quatro dimensões culturais: Distância do Poder; Coletivismo e Individualismo; Feminilidade e Masculinidade; Prevenção da incerteza. As quatro

dimensões interligam-se, sendo os problemas bases do mundo. Neste estudo serão apenas usadas as três primeiras dimensões, dado que são as que se mais enquadram.

#### 6.2.4. Distância de poder

##### **Distância pequena de poder**

Quando existe uma pequena distancia no poder, existe uma maior ligação e uma menor hierarquia, os líderes tem mais atenção nos colaboradores ajudando-os mais. Ou seja, pode ser interligada com a liderança transformacional, pois os líderes importam-se com os relacionamentos, confiança e preocupação com os colaboradores (Ifedi, 2020).

##### **Distância grande de poder**

Quando existe uma grande distância no poder tende a existir desigualdades e uma forte hierarquia onde os colaboradores são dependentes do líder, ou seja, pode ser interligada com a liderança transacional, pois os líderes focam-se na supervisão, em rotina e autoridade (Bass & Avolio, 2004 citado por Bento, 2008).

Hipótese:

**H6- A geração Z tende a preferir líderes em empresas de pequena distância hierárquica**

#### 6.2.5. Coletivismo/ Individualismo

##### **Coletivismo**

Numa empresa onde o líder aplica o coletivismo existe uma ligação entre líder e colaboradores, pois uns dependem dos outros (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010). A liderança transformacional tem em conta a visão, missão, valores e os seus colaboradores são parte de um todo, como se fossem uma família (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggo, 2006) citado por (Gameda & jaesik, 2020). Assim sendo, podemos relacionar a liderança transformacional como coletivista pois têm características similares.

##### **Individualismo**

Numa empresa onde o líder é individualista ele não depende de ninguém (Hofstede & Hofstede & Minkov, 2010). Na liderança transacional o líder é controlador e gosta das

coisas realizadas da forma que ele idealizou, ou seja, podemos relacionar a liderança transacional com o individualismo pois tem características similares.

Hipótese:

**H7- A geração Z tende a preferir líderes coletivistas**

#### 6.2.6. Masculinidade/ Feminilidade

##### **Masculinidade**

A masculinidade é dividida em quatro pontos: altos ganhos; ter reconhecimento na empresa quando faz um bom trabalho; ter avanços na carreira profissional; ter bons desafios na empresa para se sentirem realizados (Hofstede, 2010).

##### **Feminilidade**

A feminilidade é dividida em quatro pontos: ter uma boa relação com os seus chefes; ter uma organização que coopere e se entreajudam; ter uma casa em um local desejável para a família que não precisa ser perto do local de trabalho; ter segurança na empresa (Hofstede, 2010).

Hipóteses:

**H8- A geração Z tende a ter características mais de Líderes femininas**

**H9- As dimensões culturais influenciam na escolha do estilo de liderança**

## 7. Caracterização do Estudo

### 7.1. Investigação quantitativa

Aqui será caracterizado o estudo realizado para verificar as hipóteses sendo que o método escolhido foi o quantitativo, com realização de inquéritos. Também será mostrada a relações entre constructos sendo a forma mais adequada para este estudo.

O método quantitativo está ligado à investigação experimental, ou seja, existe uma formulação de hipóteses para verificar a investigação e assim serem aceites ou rejeitadas. Inicia-se com a realização de um questionário e de seguida uma análise no SPSS onde são utilizados métodos para testar as hipóteses, realizando relações entre os constructos. No estudo de correlações pretende-se verificar se vai existir relação entre duas variáveis ou mais, verificando se são de natureza causal, ou seja, uma acontece devido a outra, ou até de uma terceira “correlação”. Para que seja um estudo viável tem de ser superior a 30 pessoas no questionário, pois caso contrário as correlações podem não ser uma realidade (Carmo & Ferreira, 2008).

### 7.2. Processo

O trabalho de investigação foi baseado na Dissertação de Mestrado de Pan Xiaoxia e Wu Jing de 2016 e na publicação de Jornal do Nabeel Al Amiri. Os questionários foram adaptados para as pessoas que fazem parte da geração Z. Dado que existe uma diferença de idades, ou seja, há uma diferença de maturação entre as idades de estudo, foi necessário adaptar algumas questões.

O questionário é anónimo e é realizada uma pequena introdução onde explico o objetivo do mesmo e que apenas está destinado a indivíduos nascidos entre 1997 e 2010 pois é onde se encontra a Geração Z.

O inquérito foi realizado no *Google Forms* e partilhado em todas as redes sociais, visto que é onde a Geração Z se encontra, pois são uma geração “online”.

Como a investigação é direcionada para a geração Z e só podem ser aceites indivíduos nascidos entre 1997 e 2010, no total houve uma amostra de 158 respostas, contudo 1 resposta é inválida considerando que é um indivíduo de 1995.

### 7.3. Credibilidade

Para a obtenção do resultado final é importante que todos os dados recolhidos sejam credíveis, para minimizar as ameaças à fidelidade e validade (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007 citado por Xiaoxia & Jing, 2016).

A fidelidade é a garantia que diferentes trabalhos chegam ao mesmo resultado ou semelhantes, ou seja, se vários trabalhos têm o mesmo resultado é mais fiável. A validade é respeitante ao que se pretende medir se os resultados que temos são mesmo verdadeiro uma vez que quanto mais validade melhor (Carmo & Ferreira, 2008).

Considera-se que os resultados deste trabalho são fiáveis na medida em que vários estudos aplicaram a mesma metodologia e os resultados tendem a ser semelhantes. Algumas diferenças encontradas vão de encontro ao esperado e fatores como as diferentes populações estudadas e o período de estudo tem grande impacto nas conclusões do mesmo. Por este motivo é relevante continuar a fazer um estudo de gerações.

Quanto maior for a amostra mais válido será o resultado e os 157 inquiridos são uma amostra aceite para realizar o estudo.

### 7.4. Inquérito

O inquérito está dividido em 3 secções: Informação Inicial, Estilos de Liderança e Dimensões Culturais.

#### 7.4.1. Informação Inicial

Inicia-se com seis perguntas gerais para conseguir dividir o trabalho por género e conhecimento geral.

P1- Sexo

P2- Idade

P3- Já teve contacto com o ambiente profissional?

P4- Já alguma vez estudaste a temática da liderança ao longo do percurso escolar?

P5- Na escola alguma vez estiveste integrado em algum grupo ou associação com um líder?

P6- Indica um nome de um Líder que reconheças na área da gestão

#### 7.4.2. Estilos de Liderança

Parte desta secção é baseada no modelo Multi-Factor Leadership Questionário (MLQ), com algumas adaptações, usado para avaliar a liderança transformacional e transaccional Bass & Avolio, 1998 citado por Xiaoxia & Jing, 2016.

Também foi baseado na publicação de Jornal do Nabeel Al Amiri que se baseia nos estilos de liderança para os estudantes da geração Z, colocando apenas as perguntas sobre alguns estilos de liderança como o autocrático, democrático e servil/coaching/visionário.

Esta secção tem um total de 31 perguntas que se dividem por estilos de liderança: Liderança transformacional, Transaccional, Laissez-faire, Autocrático, Democrático e Servil/Coaching/Visionário. É utilizada uma classificação de 5 pontos de 1 a 5- Discordo Totalmente a Concordo Totalmente, como no modelo original.

Neste inquérito, baseado no Xiaoxia & Jing, 2016 a liderança transformacional está dividida em 5 partes: Influência Idealizada; Motivação Inspiradora; Estimulação Intelectual; Consideração Individualizada e Aceitação do Risco, no total são 15 perguntas. A aceitação do risco assim como no original é adicionada para entender até que ponto a geração Z é ambiciosa e aceita correr certos riscos.

A Liderança Transaccional é dividida em 3 partes: Recompensa de Contingência; Gestão por exceção; Liderança Laissez-Faire no total são 9 perguntas.

As perguntas baseadas na publicação de Jornal do Nabeel Al Amiri, 2019 são divididas em 3 partes: Autocrática com 2 perguntas; Democrática com 2 perguntas e Servil/Coaching/Visionário com 3 perguntas.

- **Liderança transformacional**

##### **Influência Idealizada**

P7: Um líder deve fazer com que os colaboradores se sintam bem ao trabalhar com ele

P15: Os colaboradores devem sentir-se orgulhosos de ter um bom líder

P23: Um líder deve falar sobre os seus valores e crenças mais importantes com os seus colaboradores

### **Motivação Inspiradora**

P8: Um líder deve incentivar os colaboradores a aproveitarem ao máximo as suas habilidades e capacidades no trabalho

P16: Um líder deve ajudar os outros a encontrar significado no seu trabalho

P24: Um líder deve articular uma visão convincente para o futuro

### **Estímulo intelectual**

P9: Um líder deve fazer com que as pessoas pensem sobre velhos problemas de novas maneiras.

P17: Um líder deve oferecer aos outros novas maneiras de ver coisas intrigantes/curiosas

P25: Um líder deve fazer que os outros repensem as ideias que nunca haviam questionado antes

### **Consideração Individualizada**

P10: Um líder deve comunicar a sua opinião sobre os colaboradores

P18: Um líder deve dar atenção pessoal a outras pessoas que pareçam rejeitadas

P26: Um líder deve dar muita atenção às condições de trabalho dos colaboradores

### **Aceitação do Risco**

P11: Um líder deve tomar decisões sozinho

P19: Um líder deve achar que a intuição é o melhor guia para tomar decisões

P27: Um líder deve tomar decisões rápidas quando necessário

## **• Liderança Transacional**

### **Recompensa de contingência**

P12: Um líder deve dizer aos colaboradores o que fazer para serem recompensados

P20: Um líder deve oferecer reconhecimento / recompensa quando os colaboradores alcançam seus objetivos.

P28: Um líder deve esclarecer claramente a responsabilidade pelo cumprimento das metas

### **Gestão por exceção**

P13: Um líder deve ficar satisfeito quando os colaboradores cumprem os padrões acordados.

P21: Um líder não deve fazer alterações quando está tudo a correr bem

P29: Um líder deve contar aos outros os padrões que eles devem conhecer para realizar seu trabalho

- **Liderança Laissez-Faire**

P14: Um líder deve ficar contente em permitir que colaboradores continuem a trabalhar da mesma maneira de sempre

P22: Um líder deve querer que os outros façam e aceita as suas ideias

P30: Um líder não se deve importar muito com o que os colaboradores fazem, a menos que o trabalho seja essencial

- **Autocrático**

P34: O líder diz aos trabalhadores o que fazer e como

P35: O líder considera a ignora a opinião dos trabalhadores

- **Democrático**

P36: O líder pede a opinião de trabalhadores sobre projetos de estudo

P37: O líder considera a opinião dos trabalhadores quando faz uma decisão para o grupo

- **Servil/ coaching/ visionário**

P38: O líder deve se preocupar com os trabalhadores quando estão com novos trabalhos

P39: O líder sacrifica do seu tempo para ajudar na empresa



P40: O líder é humilde com os trabalhadores.

### 7.4.3. Cultura/ feminilidade/masculinidade

Estas questões são baseadas no Hofstede divididas por quatro dimensões, no entanto só foram utilizadas três: Distância de poder; Individualismo / Coletivismo e Masculinidade / Feminilidade, pois a última não se enquadrava neste trabalho.

#### **Distância ao poder**

P32: Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização – (Grande distância)

P33: Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores – (grande distância)

#### **Individualismo / Coletivismo**

P44: As decisões devem ser tomadas: Por uma única pessoa ou Consenso de grupo

P31: Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores – (coletivismo)

#### **Masculinidade / Feminilidade**

P41: O que é mais importante sobre o trabalho? O Resultado com a ação (Masculinidade) ou A satisfação com a ação (Feminilidade)

P42: O que é mais importante? A tua importância no grupo (Masculinidade) ou A tua segurança no grupo (Feminilidade)

P43: Tenho tendência a colocar mais ênfase: Nos objetivos de trabalho – ganhos e promoções (Masculinidade) ou nos objetivos pessoais – amizade e ajudar os colaboradores (Feminilidade)

P45: Na resolução de conflitos deve existir: Negociação e compromisso (Feminilidade) ou Confronto e discussão (Masculinidade)

## 8. Análise de dados

### 8.1. Introdução

Foram analisados os dados do questionário, verificando primeiramente o gênero e o conhecimento prévio na área da liderança. De seguida é averiguado os estilos de liderança global e subdividido por gênero e conhecimento prévio, posteriormente as dimensões culturais em global e subdivididas por gênero e conhecimento prévio e por último é verificado a dimensão cultural que afeta na escolha dos estilos de liderança, utilizando o SPSS.

O questionário contém 34 questões com uma escala ordinal tipo likert de 5 pontos, 10 questões com uma escala nominal e 1 em escala.

As escalas ordinais, ou uma escala ordenada, avalia a posição de uma pessoa em um assunto de uma forma ordenada. A escala ordinal tipo Likert define um número em cada um 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo 4-Concordo 5-Concordo totalmente. As escalas nominais são utilizadas para dar valor às variáveis sem um valor quantitativo, como o gênero, sim/não. As escalas em intervalo é um intervalo de valores, como no caso o intervalo nas idades entre 12 e 24.

Foram selecionadas técnicas para verificar a tendência da amostra como: média, frequência, desvio padrão, permitindo uma melhor análise.

Os dados recolhidos da tabela 3, verifica-se que das 157 pessoas contém 111 do sexo feminino e 46 do sexo masculino, assim sendo verifica-se uma percentagem maior no sexo feminino com 70.7%

*Tabela 3 - Género*

Género		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	111	70,7	70,7	70,7
	Masculino	46	29,3	29,3	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Na tabela 4, verifica-se que as idades da amostra estão concentradas entre 12 e 24 anos, sendo que está em maioria os de 23 anos com 21.7 % e a minoria são os 13 anos com 6%.

Tabela 4- Idade

Idade		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	13	1	,6	,6	,6
	14	1	,6	,6	1,3
	15	7	4,5	4,5	5,7
	16	3	1,9	1,9	7,6
	17	3	1,9	1,9	9,6
	18	9	5,7	5,7	15,3
	19	17	10,8	10,8	26,1
	20	15	9,6	9,6	35,7
	21	25	15,9	15,9	51,6
	22	24	15,3	15,3	66,9
	23	34	21,7	21,7	88,5
	24	18	11,5	11,5	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Na tabela 5 verifica-se que quanto ao conhecimento prévio na área da liderança, 74 dos inquiridos já tiveram contacto com o ambiente profissional, ou seja 73.2 %, á vista disso é possível justificar a existência de uma maioria com idades acima dos 19 anos.

Tabela 5 - Contacto com o ambiente profissional

Já teve contacto com o ambiente profissional?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	115	73,2	73,2	73,2
	Não	42	26,8	26,8	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Na tabela 6 verifico que quanto ao estudo da temática “liderança ao longo do percurso escolar”, 83 dos inquiridos não tiveram nenhum contacto com o tema, ou seja 52.9 %. Por consequência, é estimado que não seja um tema muito abordado nas escolas do ensino obrigatório, no entanto no ensino superior em certos cursos académicos este tema é abordado.

Tabela 6 - Estudo da temática ao longo do percurso escolar

<b>Já alguma vez estudaste a temática da liderança ao longo do percurso escolar?</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Válido	Sim	74	47,1	47,1	47,1
	Não	83	52,9	52,9	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Quanto ao estudo da temática “Na escola alguma vez estiveste integrado em algum grupo ou associação com um líder?”, é verificado que 84 dos inqueridos responderam não, ou seja 53.5 %.

Tabela 7 - integração em algum grupo ou associação

<b>Na escola alguma vez estiveste integrado em algum grupo ou associação com um líder?</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Válido	Sim	73	46,5	46,5	46,5
	Não	84	53,5	53,5	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

## 8.2. Estilos de Liderança

### 8.2.1. Dados Secundários

Inicialmente, os estilos de liderança de Portugal originaram-se na França, sendo que utilizam um modelo extremamente autocrático, portanto, Portugal também tem por base o mesmo modelo (Weil & Gotshal & Manges, 2002). A maior parte das empresas portuguesas são familiares e são autocráticas, no entanto também são compreensivos alguns até podem socializar com os colaboradores, como representado na figura 4.

Figura 4 - 5Richard Lewis Communications



Segundo um estudo de 2021, quase 9 em 10 dos inquiridos afirmavam “ter um sistema político democrático é uma maneira boa de governar o país” (Ramos & Magalhães pg. 20, 2021). No mesmo estudo 86% acha que um sistema político democrático é muito bom e apenas 50 % dizia que um regime autocrático poderia ser mau.

### 8.2.2. Resultados Globais

O objetivo da pesquisa é saber que estilo de liderança a geração Z prefere e com base na revisão de literatura, foi verificado que há uma preferência numa liderança, ou transformacional ou visionária ou coaching ou servil.

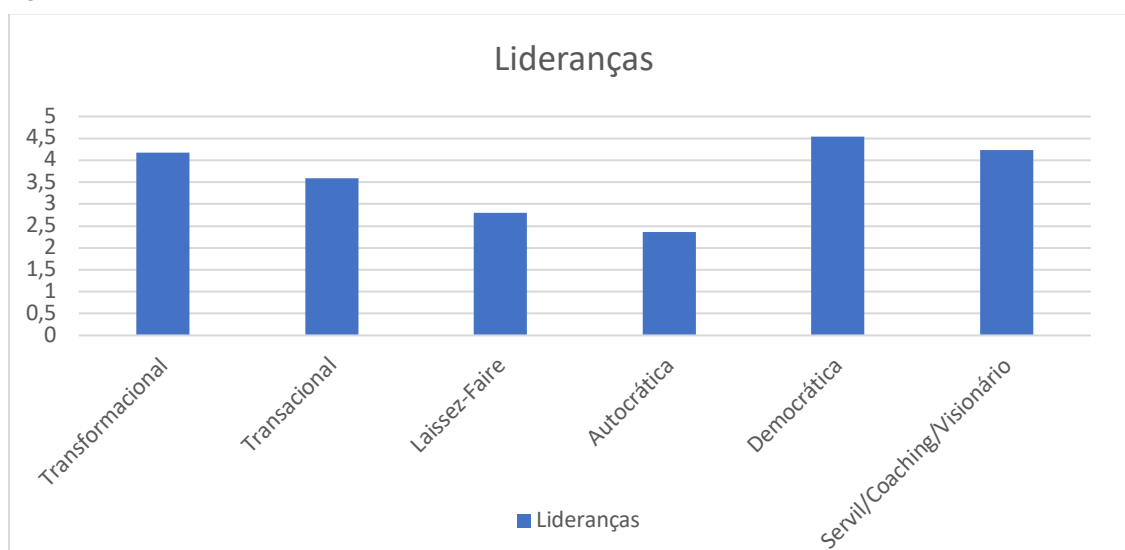
Nos estilos de liderança transacional e transformacional são utilizadas características para os avaliar. Faz parte da liderança transformacional cinco características: Influências idealizada; motivação inspiradora, estímulo intelectual, consideração individualizada e aceitação do risco. Na transacional, existem três características: a recompensa de contingência e gestão por exceção, liderança Laissez-Faire.

Tabela 8- Questões relacionadas com os estilos de liderança

Liderança Transformacional	Influência idealizada	P7, P15, P23
	Motivação inspiradora	P8, P16, P24
	Estímulo intelectual	P9, P17, P25
	Consideração individualizada	P10, P18, P26
	Aceitação do risco	P11, P19, P27
Liderança Transacional	Recompensa de contingência	P12, P20, P28
	Gestão por exceção	P13, P21, P29
Liderança Laissez-Faire	P14, P22, P30	
Liderança Autocrática	P34 e P35	
Liderança Democrática	P36 e P37	
Liderança servil/ coaching/ visionário	P38 e P39 e P40	

Foi usado o SPSS para retirar dados de estatística descritiva e analisando os resultados do inquérito é verificado que a liderança da geração Z está mais propensa. Na figura 5 verifica-se os valores globais dos estilos de lideranças com uma maior tendência no estilo de liderança transformacional com média de 4.18, democrática com média de 4.54 e Visionário/Coaching/Servil com média de 4.24.

Figura 5 - Médias das Lideranças



A liderança Transformacional é subdividida em cinco pontos cruciais: Influência idealizada; Motivação inspiradora; Estímulo intelectual; Consideração individualizada; Aceitação do risco, como verificado na tabela 9.

Na influência idealizada é avaliado a missão, valores do líder e o respeito e admiração dos colaboradores pelo líder. No inquérito a média das respostas global foi de 4.36 com um pequeno desvio, a questão que está mais desviada é se o líder deve falar dos seus valores e crenças aos colaboradores, com uma média de 3.55.

Na motivação inspiradora é avaliada a confiança do líder nos seus colaboradores para a concretização de objetivos. No inquérito a média global é 4.67 com pequenos desvios não muitos relevantes.

No estímulo intelectual é avaliado a participação dos colaboradores na empresa e de que forma estão à vontade para o fazer, no inquérito a média global é de 4.42 com pequenos desvios, é refletido um pouco do receio na mudança pois têm alguma apreensão em repensar ideias novas e pensar em velhos problemas de novas maneiras.

Na consideração individualizada é avaliado a valorização dos colaboradores por parte do líder. No inquérito a média global é de 4.40 com um pequeno desvio, essencialmente nas questões se o líder deve dar atenção pessoal aos colaboradores mais rejeitados e se o líder deve dar a sua opinião sobre os colaboradores.

Na aceitação do risco é avaliado as medidas dos riscos que o líder deve tomar para a empresa. No inquérito a média global é de 3.05, com bastantes desvios, verifiquei que os inqueridos acham que a toma de riscos deve ser cuidada, não deve ser feita apenas pelo líder e a intuição também não é a melhor técnica, apenas para decisões rápidas.

Em suma, verifica-se que a amostra tem altos valores nos primeiros quatro pontos com a maioria em “Concordo Totalmente”, exceto no último, na aceitação do risco, pois acham que deve ser algo mais pensado e cuidado.

Tabela 9- Estatística Descritiva – Transformacional

<b>Estatística Descritiva – Transformacional</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Transformacional	157	1	5	4,1800	,35514
Influencia Idealizada	157	2	5	4,3631	,50830
Motivação Inspiradora	157	1	5	4,6688	,36689
Estímulo Intelectual	157	1	5	4,4204	,52589
Consideração Individualizada	157	1	5	4,3992	,52764
Aceitação do Risco	157	1	5	3,0488	,62909
N válido (de lista)	157				

A Liderança Transacional é subdividida em três pontos: Recompensa de contingência; Gestão por exceção e Laissez-faire, como visualizado na tabela 10.

Na recompensa de contingência é avaliado se os colaboradores preferem recompensas ou punições consoante o trabalho realizado sendo que no inquérito a média global é 4.21 dado que este valor contém alguns desvios relevantes. Esta geração prefere ser recompensada quando alcança os seus objetivos, com 4.37 de média. Preferem que as suas responsabilidades sejam explícitas, talvez por ainda estarem a entrar no mercado de trabalho e terem receio de errar, com média de 4.50. Por outro lado, esta geração não gosta de dizer de que forma prefere ser recompensada, talvez porque gostam de perceber como os outros avaliam o seu trabalho e de que forma este será recompensado, com média de 3.15.

Na gestão por exceção é avaliado se os padrões estabelecidos estão a ser realizados e se existe intervenção quando não estão. No inquérito a média global é de 4.10, sendo que nesta média contém alguns desvios. A Geração concorda com o facto de que o líder deve ficar satisfeito com o cumprimento de objetivos, com média de 4.46 e com o facto de o líder contar aos colaboradores aquilo que prefere que seja realizado no seu trabalho, com média de 4.16 No entanto não concordam com o facto de não realizarem alterações na empresa quando tudo está a ir corretamente, com média de 3.27.

Esta geração gosta de ser recompensada quando alcança os seus objetivos, no entanto preferem que o líder também os elogie quando concretizam os mesmos. São inovadores tendo em conta que são cautelosos nas inovações. Em suma, a geração Z discorda um pouco mais com a liderança transacional, tendo em conta que também as características



do Laissez-faire também são aplicadas aqui, no entanto é mais fácil estudar em separado por também ser um estilo de liderança.

*Tabela 10 - Estatística Descritiva - Transacional*

<b>Estatística Descritiva - Transacional</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Transacional	157	1,00	5,00	3,7325	,81949
Recompensa Contingência	157	3,00	5,00	4,2166	,76224
Gestão Exceção	157	2,00	5,00	4,0955	,75772
Laissez Faire	157	1,00	5,00	2,8726	1,11359
N válido (de lista)	157				

A liderança Laissez-faire baseia-se em “deixar fazer”, não se intrometendo nas situações importantes. A liderança, baseada na tabela 10 tem uma média de 2.87, já que nas três questões realizadas os dados concentram-se em algo mais negativo, dado que, a geração Z não concorda com a liberdade total do colaborador, sem nenhuma orientação, sendo como não tivesse um líder.

A liderança Autocrática baseia-se no extremismo onde o líder tem o controlo total numa posição hierárquica e a média desta liderança é de 2.36, como visualizado na tabela 11. Nas duas questões realizadas verifica-se que a amostra da geração Z não concorda com o facto de os colaboradores não terem posição nem opinião.

*Tabela 11 - Estatística Descritiva - Autocrática*

<b>Estatística Descritiva - Autocrática</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Autocrática	157	1,00	5,00	2,3567	,87532
N válido (de lista)	157				

A liderança democrática é baseada numa democracia, onde todos têm uma opinião numa decisão final, a média desta liderança é de 4.54, como visualizado na tabela 12. Nas duas questões realizadas verifica-se que a amostra da geração Z concorda que os colaboradores devem ter “voz” dando o seu parecer.

Tabela 12 - Estatística Descritiva - Democrática

<b>Estatística Descritiva - Democrática</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Democrática	157	2,50	5,00	4,5414	,60171
N válido (de lista)	157				

As Lideranças servil/coaching/visionário são baseadas na confiança nos colaboradores da empresa e na capacidade de visualizar um futuro credível, a média destas lideranças é de 4.24, como visualizado na tabela 13. Nas três questões realizadas verifica-se que a amostra da geração Z concorda com a preocupação do líder nos colaboradores, assim como a humildade ser uma característica importante. No entanto acham que o sacrifício do tempo do líder na empresa deve ser bem medido já que a média é de 3.60.

Tabela 13 - Estatística Descritiva - Servil/Coaching/Visionário

<b>Estatística Descritiva - Servil Coaching Visionário</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Servil Coaching Visionário	157	2,33	5,00	4,2399	,63922
N válido (de lista)	157				

Conclusão da hipótese

### **H1- O estilo de liderança transformacional é o preferido pela geração Z**

Ao contrário de alguns estudos já realizados, não se verifica que o estilo preferido pela geração Z é o Transformacional, no entanto em primeiro está o Democrático e de seguida o Servil/Coaching/Visionário e muito próximo o Transformacional.

#### 8.2.3. Estudo por Género

Na avaliação por género, identifica-se se no estudo de Pan Xiaoxia e Wu Jing de 2016 reflete que o género feminino tem tendência ao transformacional e o género masculino ao transacional. No entanto verifica-se nas tabelas seguintes, que tanto os géneros femininos e masculinos preferem o Democrático com média de 4.53 (Feminino) e 4.55 (Masculino). De seguida o masculino prefere a liderança Coaching/Servil/Visionário com média de 4.38 e o feminino com média de 4.18. Para a liderança transformacional o masculino tem uma média de 4.38 e o feminino 4.18, com as principais diferenças na

influência idealizada e na consideração individualizada. O género masculino admira mais o líder e tem tendência a participar mais na empresa.

No entanto o género masculino também tem valores mais altos na liderança transaccional com uma diferença na média de 0.1765, Laissez-faire com uma diferença na média de 0.2853 e a Democrática com 0.2949, estas diferenças derivam de algumas características do género masculino e a sua cultura

*Tabela 14 – Liderança Transformacional por géneros*

	<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig. (2 extremidades)</b>
<b>Transformacional</b>	Feminino	111	4,1604	,282
	Masculino	46	4,2275	
<b>Influencia Idealizada</b>	Feminino	111	4,3183	,087
	Masculino	46	4,4710	
<b>Motivação Inspiradora</b>	Feminino	111	4,6517	,365
	Masculino	46	4,7101	
<b>Estímulo Intelectual</b>	Feminino	111	4,4384	,506
	Masculino	46	4,3768	
<b>Consideração Individualizada</b>	Feminino	111	4,3213	,004
	Masculino	46	4,5870	
<b>Aceitação do Risco</b>	Feminino	111	3,0721	,0474
	Masculino	46	2,9928	

Tabela 15 - Liderança Transacional por géneros

	<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig. (2 extremidades)</b>
<b>Transacional</b>	Feminino	111	3,5385	,073
	Masculino	46	3,7150	
<b>Recompensa Contingência</b>	Feminino	111	3,9760	,293
	Masculino	46	4,0870	
<b>Gestão Exceção</b>	Feminino	111	3,9249	,215
	Masculino	46	4,0580	
<b>Laissez Faire</b>	Feminino	111	2,7147	,064
	Masculino	46	3,0000	

Tabela 16 - Liderança Autocrática por géneros

	<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig. (2 extremidades)</b>
<b>Autocrática</b>	Feminino	111	2,2703	,054
	Masculino	46	2,5652	

Tabela 17 - Liderança Democrática por géneros

	<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig. (2 extremidades)</b>
<b>Democrática</b>	Feminino	111	4,5360	,863
	Masculino	46	4,5543	

Tabela 18 - Liderança Servil/Coaching/Visionário por géneros

	<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig. (2 extremidades)</b>
<b>Servil Coaching Visionário</b>	Feminino	111	4,1802	,069
	Masculino	46	4,3841	

Segundo estudos verificados por Xiaoxia & Xiaoxia & Jing, 2006, a liderança transacional tenciona mais para o masculino e o transformacional para o feminino, no entanto no próprio estudo dele veio a verificar que no final o género masculino teve maior

pontuação no transacional e no transformacional. Surpreendentemente veio-se a verificar exatamente o mesmo na geração Z, o género masculino tem maior pontuação tanto em lideranças mais brutas, objetivas e definidas assim como a lideranças ligadas a emoções entre líder e colaboradores. Isto quer dizer que a caracterização do “masculino” está a decair e o género está a ficar algo mais amplo pois não há aquela alta distinção como em gerações mais antigas. No fundo, tanto o homem como a mulher têm opiniões similares, não existindo aquela alta distinção de valores.

O valor Sig. (2 extremidades), pode ser inferior a 1%, 5% e 10% concluindo qual o nível de diferença significativa (nível de erro).

No presente estudo não tem um valor estatisticamente significativo na relação entre o género e a “Liderança Transformacional” (Sig=,282), no entanto na “Influência Idealizada” contem um valor estatisticamente significativo em relação ao género (Sig= 0.087), pois é inferior a 0.1. Na “Consideração Individualizada” com (Sig=0.004) tem um valor estatisticamente significativo em relação ao género, visto que é inferior a 0.01. Na “Aceitação do Risco” com (Sig=,0474) tem um valor estatisticamente significativo em relação ao género, dado que é inferior a 0.05. todas as restantes não são estatisticamente significativas.

O género masculino gosta que existam comentários sobre os colaboradores de forma a ajudar a melhorar o desempenho no trabalho e que um líder deve dar atenção a colaboradores que ainda estão na fase inicial e necessitam mais ajuda. O género feminino teve maior resultado nas médias do “Estimulo Intelectual” e na “Aceitação do Risco”, ou seja, gostam de pensar em novas ideias, de mudar e de inovar e também aceitam mais o risco, no fundo estes dois tópicos estão interligados, porque para ser inovador por vezes é necessário arriscar. Mark Zuckerberg afirma: "The biggest risk is not taking any risk," he asserted. "In a world that's changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks."

Na “Liderança Transacional” (Sig=,073) tem um valor estatisticamente significativo em relação ao género, visto que é inferior a 0.1. Na liderança Laissez-faire com um (Sig= 0.064) verifica maior diferença entre géneros, estatisticamente significativo, dado que é superior a 0.1. As restantes não são estatisticamente significativas.

Apesar de não ser muito significativo ainda se verifica que o género masculino é mais “rígido” pois as ideias e objetivos do líder são para ser cumpridas e gosta que o trabalho seja feito sempre da mesma forma, não sendo tão inovadores.

Na “Liderança Democrática” (Sig=,863) não contém um valor estatisticamente significativo em relação ao género.

Na “Liderança Servil/Coaching/Visionário” com (Sig=,069) têm diferenças significativas entre os géneros, dado que é superior a 0.1.

Na “Liderança Autocrática” com (Sig=,054), o valor é estatisticamente significativo em relação aos géneros, dado que é inferior a 0.05.

Conclusão das Hipóteses

**H2- A Geração Z feminina tende a preferir a liderança transformacional ao contrário dos masculinos**

**H3- A Geração Z masculina tende a preferir a liderança transacional ao contrário das femininas**

Em síntese, existem diferenças significativas na geração Z entre géneros, essencialmente em alguns tópicos da liderança transformacional, na liderança transacional, na liderança laissez-faire, na liderança autocrática e por fim na liderança servil/coaching/visionário. O resultado que se retira é que o género masculino realmente tem algumas características mais rigorosas e extremas, preferem recompensas no progresso de carreira são mais decisivos, não gostam de correr riscos e gostam de regras. Cada vez mais, ao longo das gerações, verifica-se que os géneros estão a misturar-se e as características estão a ficar mais similares pois preferem também mais igualdade, mais lazer e gostam de atenção.

Existe dois pensamentos nas características comportamentais: **i)** Orientação para a tarefa; **ii)** Orientação para as pessoas, tendo em conta que ambos em quantidades certas irá trazer benefícios para uma boa liderança (Mações, 2018);

E com o estudo realizado verifico que cada vez mais estão a juntar-se estes dois pensamentos, pois a geração Z é mais ligada a relacionamentos e satisfação no trabalho, no entanto também se importa com resultados e concretização das tarefas atempadamente.

Por fim, tendo em conta que a minha amostra contém uma diferença na amostra entre os géneros, visto que tem mais pessoas do género feminino que masculino. Verifico que existem diferenças estatisticamente significativas, no entanto não valido a H2- A Geração Z feminina tende a preferir a liderança transformacional ao contrário dos masculinos, pois o género masculino prefere mais a liderança transformacional em comparação ao género feminino. No entanto a H3- A Geração Z masculina tende a preferir a liderança transacional ao contrário das femininas é validada.

#### 8.2.4. Estudo por conhecimento prévio

No estudo por “Conhecimento Prévio”, pretende-se avaliar o conhecimento na área da liderança e se o facto de já terem tido contacto com o ambiente profissional implica na escolha do estilo de liderança. Apura-se inicialmente que 92% da amostra já teve contacto de alguma forma com o ambiente profissional, dado por uma maioria entre 19 e 24 anos. Não são verificadas nenhuma diferenças significativas para quem já teve contacto com o ambiente profissional, como visualizado na tabela 19. As lideranças mais aceites são para ambos a Servil/Coaching/Visionário, Democrática e Transformacional, apesar que quem disse “Não” tem uma média mais baixa em ambas. Verifica-se também, que quem trabalhou tem uma média um pouco mais alta em todos, principalmente no Transformacional, no Autocrático e no Servil Coaching Visionário.

*Tabela 19 - Lideranças comparativamente ao contacto com o ambiente profissional*

	<b>Já teve contacto com o ambiente profissional?</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig. (2 extremidades)</b>
<b>Transformacional</b>	Sim	115	4,2023	,194
	Não	42	4,1190	
<b>Transacional</b>	Sim	115	3,6058	,567
	Não	42	3,5476	
<b>Laissez-Faire</b>	Sim	115	2,8087	,807
	Não	42	2,7698	
<b>Autocrática</b>	Sim	115	2,3739	,685
	Não	42	2,3095	
<b>Democrática</b>	Sim	115	4,5565	,604
	Não	42	4,5000	
<b>Servil/ Coaching/ Visionário</b>	Sim	115	4,2638	,441
	Não	42	4,1746	

Verifica-se que, infelizmente, o tema “Liderança” ainda não é muito abordado no percurso escolar, pois apenas 47% teve este tema abordado na escola, que fundamentalmente é estudado nas universidades, onde já têm uma área aprofundada. Contudo para que a nova geração esteja ambientada dos conceitos deviam dar este tema nos secundários, para conseguirem entender certas notícias da atualidade e conhecerem um pouco mais desta área. Na avaliação se o estudo da temática influência na escolha do estilo de liderança verifico que quem respondeu “Não” tem uma média mais alta comparativamente em todos os estilos exceto o autocrático, que contém um (Sig=0.060), não é significativo. Quem respondeu “Sim” tem uma preferência muito similar pelo transformacional e pelo Servil Coaching Visionário, ambos ligados mais a relações e a aspetos inovadores, como visualizado na tabela 20.

Tabela 20 - Liderança comparativamente ao estudo da temática no percurso escolar

	Já alguma vez estudaste a temática da liderança ao longo do percurso escolar?	N	Média	Sig. (2 extremidades)
<b>Transformacional</b>	Sim	74	4,1766	,909
	Não	83	4,1831	
<b>Transacional</b>	Sim	74	3,5676	,634
	Não	83	3,6104	
<b>Laissez-Faire</b>	Sim	74	2,7748	,752
	Não	83	2,8193	
<b>Autocrática</b>	Sim	74	2,3784	,770
	Não	83	2,3373	
<b>Democrática</b>	Sim	74	4,4459	,060
	Não	83	4,6265	
<b>Servil/Coaching/Visionário</b>	Sim	74	4,1937	,394
	Não	83	4,2811	

Como visualizado na tabela 21, verifica-se que apenas 46% teve integrado em algum grupo ou associação, esta percentagem é muito similar ao ponto acima e mais uma vez grande parte da amostra não teve contacto com a “Liderança”. Quanto a quem esteve integrado em grupos ou associações têm algumas diferenças nas escolhas dos estilos do



que quem não esteve. A média na liderança Laissez-faire a quem respondeu “Não” é de 2.91 e na liderança Transacional 3.68 comparativamente a quem respondeu “Sim” tem uma diferença um pouco significativa, devido à inexperiência o receio de errar requer alguém que esteja por cima hierarquicamente para os orientar. No entanto também tem valores mais altos, mas pouco significativos em outros estilos mais orientado para as relações.

Tabela 21 - Lideranças comparativamente à integração em um grupo ou associação

	Na escola alguma vez estiveste integrado em algum grupo ou associação com um líder?	N	Média	Sig. (2 extremidades)
<b>Transformacional</b>	Sim	73	4,1059	,014
	Não	84	4,2444	
<b>Transacional</b>	Sim	73	3,4825	,024
	Não	84	3,6839	
<b>Laissez-Faire</b>	Sim	73	2,6621	,070
	Não	84	2,9167	
<b>Autocrática</b>	Sim	73	2,3151	,580
	Não	84	2,3929	
<b>Democrática</b>	Sim	73	4,5274	,787
	Não	84	4,5536	
<b>Servil Coaching Visionário</b>	Sim	73	4,1598	,144
	Não	84	4,3095	

Conclusão da hipótese

#### **H4- A influência do conhecimento geral implica na escolha do estilo de liderança**

Em suma, verifica-se que o contacto com o trabalho não implica nenhuma alteração na escolha do estilo de liderança. Todos os Sig estão acima de 0., ou seja, não são estatisticamente significativos. No entanto quanto ao contacto no percurso escolar, constata-se uma diferença significativa relativamente ao estilo de liderança democrática (Sig=0.60), dado que é inferior a 0.1. Todas as restantes não foram consideradas estatisticamente significativas. Quanto a quem pertenceu a um grupo/associação com um líder, teve um valor estatisticamente significativo, na “Liderança Transformacional” com um (Sig= 0.014), visto que é inferior a 0.01, na “Liderança Transacional” com

(Sig=0.024), visto que é inferior a 0.05 e na “Liderança Laissez-faire” com (Sig=0.070), visto que é inferior a 0.1.

Verifica-se que parte da amostra, não teve contacto no percurso escolar com o tema “Liderança”, nem teve em nenhum grupo ou associação. A percentagem que teve contacto é a mesma em ambos, e deste resultado percebe-se que com esta nova geração, não esteja muito informada sobre o tema e acabe por aceitar certos estilos e regras nas empresas portuguesas, porque não entendem como cada líder se comporta, como se devem adaptar e principalmente de que forma conseguem evoluir para gradualmente serem melhores líderes no futuro.

Sucintamente, o conhecimento prévio de modo geral não tem muita significância, no entanto pertencer a um grupo com um líder fez com que alguns valores tivessem estatisticamente significado, mas só em alguns estilos, ou seja, quem já teve contacto com um líder tem uma menor preferência pelas lideranças Laissez-faire e a Transacional. Quem já teve alguma convivência com líderes, prefere liberdade para se exprimir e que a sua opinião seja valorizada em vez de ter de aceitar regras e ideias padronizadas de um líder. Preferem humildade e sacrifício do tempo à ignorância e certas recompensas. Segundo os dados secundários, como já visto o estilo de liderança mais utilizado em Portugal é o Autocrático, mas com “gentileza”, e no fim deste estudo verifica-se que o autocrático é o que tem a média mais baixa, ou seja, o menos aceite. A geração Z, moldada pelas redes sociais, gosta de ter uma opinião, de ser valorizada não apenas por recompensas físicas, mas também verbais, gosta de inovar, mas com receio. O estilo de liderança mais usual em Portugal não tem estas características, principalmente são empresas familiares com muita distância hierárquica, isto é, os colaboradores não são muito importantes para a tomada de decisões. As lideranças preferidas por esta geração são a Democrática, onde todos tem opinião, a Servil/Coaching/Visionário onde existe preocupação, sacrifício e humildade, a Transformacional que tem em conta fatores importantes como inspiração, motivação, risco, influência e consideração, a Transacional que tem em conta as recompensas, a gestão da empresa e dos objetivos e as características do Laissez-faire. No fundo o que a geração Z pretende é uma junção de características de algumas lideranças, devendo existir duas componentes “trabalho e relação”.

A influência do conhecimento geral implica muito pouco na preferência do estilo de liderança, mas faz com que tenham opiniões mais objetivas, no fundo não se pode

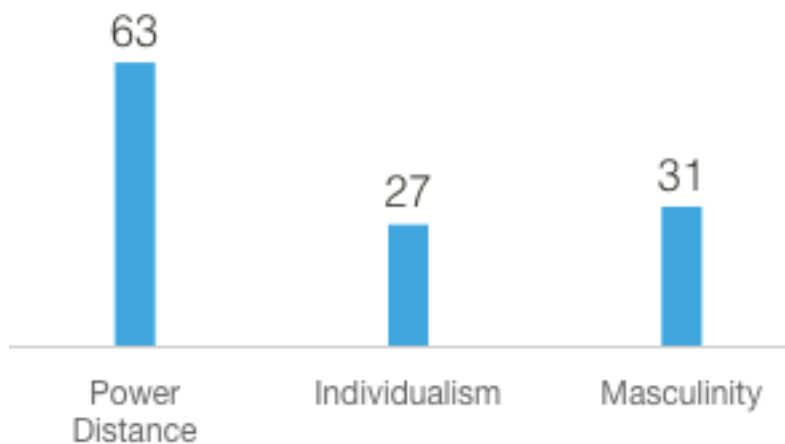
considerar a hipótese validada, visto que apenas quem frequentou um grupo ou associação tem valores estatisticamente significativos.

### 8.3. Dimensão Cultural

#### 8.3.1. Dados Secundários

Segundo o Hofstede as pontuações da dimensão cultural de Portugal são apresentadas na figura 6.

*Figura 6 - Dimensão Cultural de Hofstede em Portugal*



Analisa-se que Portugal, é ainda um país onde existe uma alta distância no poder, ou seja, ainda existe muitas empresas com altas diferenças hierárquicas, onde muita das vezes o líder nem tem contacto direto com os colaboradores. No entanto esta distância é aceite pelos portugueses e quem está nos melhores cargos ainda têm privilégios. Não é um país muito individualista, ou seja, o líder não gosta de tomar uma decisão sozinho, pelo contrário, promove relacionamentos onde se entreejudam. Por fim também não é um país com demasiados traços masculinos, apesar de ainda existirem, Hofstede escreve a palavra “consenso”, ou seja, é um pouco dos dois, o entusiasmo não é bem aceite nem a competitividade em excesso. Um bom líder é aquele que ajuda, que toma decisões em conjunto, entre outros (Hofstede).

### 8.3.2. Resultados globais

Esta pesquisa também vai analisar as dimensões culturais e de que forma a geração Z é moldada e caracterizada através das mesmas.

Apenas é estudado três pontos das dimensões culturais como é visualizado na tabela 22: Distância ao poder; Individualismo/ Coletivismo; Masculinidade/ Feminilidade

Tabela 22 - Questões relacionadas com a Dimensão Cultural

Distância ao poder	P32, P33
Individualismo/ coletivismo	P31, P44
Masculinidade/ Feminilidade	P41, P42, P43, P45

Na distância ao poder é analisado se a geração Z prefere uma alta ou pequena distância hierárquica nas empresas e de forma global verifica-se que a geração Z está no meio-termo, como visualizado na Tabela 23. É necessária hierarquia, no entanto não é ético o uso do medo e distinção entre pessoas. Nas duas questões colocadas quanto á distinção salarial tem 3.62 de média e quanto ao medo de discordar do líder tem 3.18 de média. Em consequência, a geração Z concorda com a existência de uma distância ao poder nas empresas e têm receio de travar esta distinção.

Tabela 23 - Estatística Descritiva –Distância de poder

Estatística Descritiva – Dimensão Cultural					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
<b>P32 Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização</b>	157	1	5	3,62	1,174
<b>P33 Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores</b>	157	1	5	3,18	1,422
N válido (de lista)	157				

No coletivismo e Individualismo, esta geração mostra ser mais coletivista, no entanto em situações pessoais são individualistas, pois não gostam de misturar assuntos do trabalho

com temas muito pessoais, como visualizado na tabela 24 e figura 7. Em média de (1-2), 1.98 concorda que deve existir um consenso de grupo na tomada de decisões, desta forma as decisões são pensadas por várias pessoas e o erro é menos propenso.

Tabela 24 - Estatística Descritiva – Coletivismo-Individualismo

Estatística Descritiva – Coletivismo-Individualismo					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
<b>P31 Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores</b>	157	1	5	2,55	1,232
<b>P44 As decisões devem ser tomadas:</b>	157	1	2	1,98	,137
N válido (de lista)	157				

Figura 7 - Figura 7 - Coletivismo/Individualismo P44



Quanto à masculinidade e feminilidade, verifico que as características femininas são mais aceites, como visualizado na tabela 25 e figuras 8, 9, 10 e 11. Em média de (1-2), 1.67 acha que a satisfação na realização da ação é mais importante que o seu resultado, ou seja, o facto de estar a ser realizado algo que dá gosto e prazer à geração Z, tem mais valor que apenas o resultado no final da ação. Em média 1.80 prefere a segurança na empresa à sua importância na mesma sendo que as gerações anteriores preferiam ser importantes e subir hierarquicamente, contudo a geração Z prefere qualidade de vida, segurança (oferta de

seguros de saúde etc). A geração Z tem ênfase em colocar tendência tanto nos objetivos de trabalho (os ganhos e subidas de carreira) como nos objetivos pessoais (a amizade e entreaajuda). Por fim a geração Z em média 1.16 prefere realizar a negociação e compromisso em vez de confronto e discussão. Devido a muitos temas abordados na sociedade hoje em dia, a geração Z aprendeu a negociar para conseguir reavaliar imensos temas na sociedade que, até então, estavam estagnados.

Tabela 25 - Estatística Descritiva – Masculinidade e Feminilidade

Estatística Descritiva – Masculinidade e Feminilidade					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
<b>P41 O que é mais importante sobre o trabalho?</b>	157	1	2	1,67	,472
<b>P42 O que é mais importante?</b>	157	1	2	1,80	,399
<b>P43 Tenho tendência a colocar mais ênfase:</b>	157	1	2	1,48	,501
<b>P45 Na resolução de conflitos deve existir:</b>	157	1	2	1,16	,367
N válido (de lista)	157				

Figura 9 - Masculinidade/Feminilidade P41

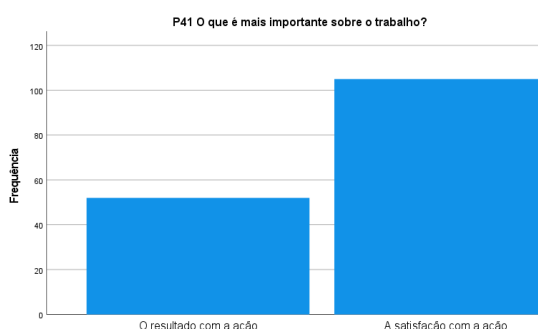


Figura 11 - Masculinidade/Feminilidade P43

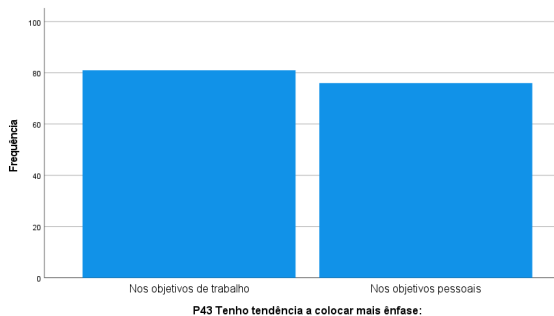


Figura 8 - Masculinidade/Feminilidade P42

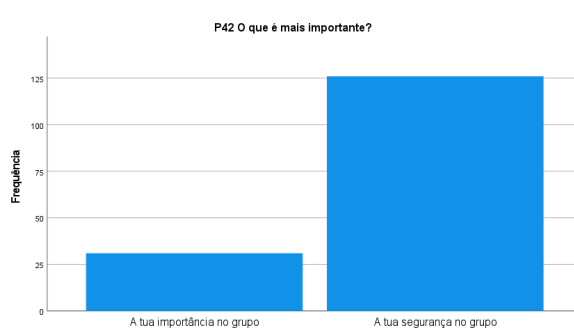
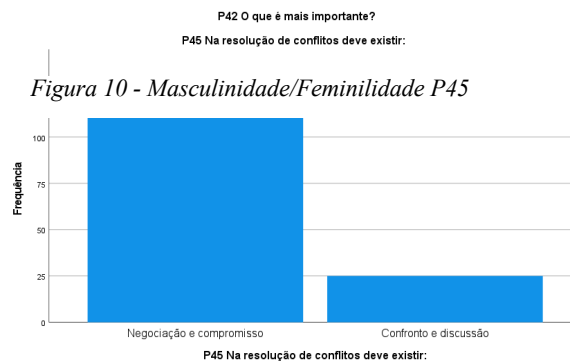


Figura 10 - Masculinidade/Feminilidade P45



Conclusão das Hipóteses

**H5- A geração Z tende a preferir líderes em empresas de pequena distância hierárquica.**

**H6- A geração Z tende a preferir líderes coletivistas.**

**H7- A geração Z tende a ter características mais de Líderes femininas.**

Deduz-se que a geração prefere empresas com uma pequena distância hierárquica, ou seja, a hipótese é válida. A geração Z prefere uma combinação de líderes coletivistas e individualistas, no entanto mostra-se superior para o coletivista, por isso, a hipótese é válida. Quanto às características femininas e masculinas valida-se que a geração Z prefere traços femininos, no entanto considera-se que deverá existir uma menor diferença entre os traços e uma maior equidade de género.

É discordada a concessão de Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M. (2010), onde caracteriza os traços masculinos como sendo mais agressivos, que preferem as recompensas e vivem apenas para o trabalho e não para relações. A geração Z aproxima-se mais dos traços femininos onde existe o intuito e consenso, preferem a negociação, o compromisso, vivem para o trabalho e também para relações. No fundo existe uma equidade entre a orientação para a tarefa e a orientação para as pessoas. Cada vez mais Portugal é um país com menos características de traços masculinos devido a uma evolução de igualdade de género.

### 8.3.3. Estudo por Género

No estudo das dimensões culturais quanto ao género, verifico na tabela 26, que na distância de poder existe uma pequena diferença entre médias dos dois géneros, isto é, o género masculino tem mais frisado existência de hierarquias nas empresas portuguesas, no entanto têm medo de discordar e de contestarem certas situações. Pelo contrário o género feminino tem menos destacado a distância de poder, sendo mais autónomo e não têm tanto medo de discordar do seu líder, caso tenham ideias melhores. Verifica-se que em relação ao género existe diferenças estatisticamente significativas, posto que na P32 (Sig=,046), ou seja, inferior a 0.05 e na P33 (Sig=,096), ou seja inferior a 0.1.

Tabela 26 - Distância de poder dividido por gêneros

Distância ao poder	Gênero	N	Média	Sig. (2 extremidades)
<b>P32 Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização</b>	Feminino	111	3,50	,046
	Masculino	46	3,89	
<b>P33 Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores</b>	Feminino	111	3,06	,096
	Masculino	46	3,48	

No individualismo e coletivismo, averigua-se na tabela 27, que não existem grandes diferenças nas médias entre gêneros, dado que, ambos preferem que as decisões sejam tomadas em grupo de forma a existir menos falhas. Não concordam nem discordam que um líder deve ter uma ligação familiar com os colaboradores, pois pode incentivar uma proximidade em demasia e a empresa acabaria por se desleixar em certos assuntos. O gênero masculino tem uma média de 2.63 e o feminino 2.52, ou seja, o masculino apoia mais esses laços na empresa. No entanto não são verificadas diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 27 - - Coletivismo/Individualismo dividido por gêneros

	Gênero	N	Média	Sig. (2 extremidades)
<b>P31 Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores</b>	Feminino	111	2,52	,619
	Masculino	46	2,63	
<b>P44 As decisões devem ser tomadas:</b>	Feminino	111	1,99	,282
	Masculino	46	1,96	

Quanto à masculinidade e feminilidade verifica-se na tabela 28, que o gênero masculino prefere tanto o resultado com a ação como a satisfação com a ação, com média de 1.52, por outras palavras, tem tanto traços masculinos como femininos. O gênero feminino, com media de 1.73 tem preferência pela satisfação pela ação, correspondendo aos traços, também femininos. Verifica-se um valor estatisticamente significativo entre os resultados dos gêneros com o que é mais importante no trabalho com (Sig=0.018), ou seja, inferior



a 0.01. O que demonstra que o gênero feminino tem mais traços femininos, no entanto o masculino está cada vez mais próximo do gênero feminino, devido a uma sociedade cada vez mais evoluída.

O gênero masculino acha que tem maior importância a segurança na empresa com média de 1.67, assim como o gênero feminino com média de 1.86. O valor é estatisticamente significativo entre os resultados (Sig=,022), ou seja, inferior a 0.05. O gênero masculino apesar de conter mais traços femininos, hoje em dia, ainda tende para os traços masculinos. Verifica-se que o está mais próximo da opção da importância na empresa. Já o gênero feminino está bem consciente que prefere a segurança à importância na empresa.

Ambos os gêneros preferem tanto colocar ênfase nos objetivos de trabalho como nos objetivos pessoais, visto que esta geração se preocupa com o trabalho bem executado e da forma idealizada. No entanto também estima criar relações entre colaboradores para ter um ambiente mais familiar na empresa, sem ultrapassar certos limites. Não existe diferenças estatisticamente significativas.

Na resolução de conflitos tanto o gênero feminino como o masculino têm mais traços femininos, tendo em conta que preferem a negociação e compromisso em vez do confronto e discussão. No entanto o gênero masculino tem uma média mais alta, ou seja, mais próximo do confronto e discussão. Existe um valor estatisticamente significativo entre os resultados, pois o (Sig=,020), ou seja, é inferior a 0.05.

*Tabela 28 - Masculinidade/ Feminilidade dividido por gêneros*

	<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Sig. (2 extremidades)</b>
<b>P41 O que é mais importante sobre o trabalho?</b>	Feminino	111	1,73	,018
	Masculino	46	1,52	
<b>P42 O que é mais importante?</b>	Feminino	111	1,86	,022
	Masculino	46	1,67	
<b>P43 Tenho tendência a colocar mais ênfase:</b>	Feminino	111	1,48	,799
	Masculino	46	1,50	
<b>P45 Na resolução de conflitos deve existir:</b>	Feminino	111	1,11	,020
	Masculino	46	1,28	

Conclusão da Hipótese

### **H8- As dimensões culturais são alteradas por géneros**

Verifico que a distinção na dimensão cultural por traços femininos e masculinos, cada vez mais fica devoluto, visto que tanto a opinião do género masculino e feminino encontram-se próximas, no entanto ainda existem diferenças significativas.

Em Portugal existe uma alta distinção hierárquica, contudo a geração Z principalmente o género feminino é totalmente contra esta distinção, desta forma, quando entrarem no mercado de trabalho vão ter menos receio opinar contra essa distinção e lutar por uma igualdade. As diferenças hierárquicas irão sempre existir de algum modo, contudo é necessário não existir diferenças entre seres humanos, onde uns são desprezados e outros subavaliados.

A geração Z também é um misto de individualista e coletivista, pois gostam de tomar decisões em grupo, onde cada um tem uma opinião e podem melhorar o projeto em que trabalham. No entanto não gostam de criar laços demasiado próximos com o líder, já que acreditam que certas pessoas podem utilizar isso de uma forma inadequada para chegar a um nível melhor hierarquicamente. Como Portugal não é um país nem muito individualista nem muito coletivista a geração Z ira se enquadrar muito bem no mercado de trabalho.

Concluo que as dimensões aculturais têm são significativas por género, na distância de poder e na masculinidade/feminilidade, exceto no coletivismo/individualismo por isso hipótese é validada.

## 8.4. Análise fatorial

A análise fatorial reduz o número de variáveis, assim sendo, é uma técnica de estatística de redução de variáveis.

Tabela 29 - Teste de KMO e Bartlett "Geral"

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,725
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1393,205
	gl	435
	Sig.	,000

De modo a verificar se existe relação entre as correlações simples e as parciais entre as variáveis, usa-se a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que tem uma variação entre 0 e 1, quando acima de 0,5 a análise deve ser feita, tendo em conta que quanto mais próximo de 1 melhor.

Na tabela 29 verifica-se um KMO= 0,725 significa que será utilizada uma análise fatorial média, visto que está entre (0,7-0,8).

### 8.4.1. Liderança transformacional

Na tabela 30, mostra os resultados KMO da liderança transformacional, com valor igual a 0.686, ou seja, uma validade razoável.

Tabela 30 - Teste de KMO e Bartlett - liderança transformacional

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,686
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	397,725
	gl	105
	Sig.	,000

Verifica-se na tabela 31 que os dados são válidos como aconteceu no modelo do Pan Xiaoxia e Wu Jing de 2016. O teste de variância total explicada subdivide-se em seis componentes com uma extração de 63,43% dos dados.

Tabela 31 - Variância total explicada - Liderança Transformacional

Variância total explicada									
Com pone nte	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variâ ncia	% cumul ativa	Tot al	% de variâ ncia	% cumul ativa	Tot al	% de variâ ncia	% cumul ativa
1	3,297	21,979	21,979	3,297	21,979	21,979	2,120	14,134	14,134
2	1,628	10,851	32,830	1,628	10,851	32,830	1,599	10,661	24,794
3	1,425	9,501	42,331	1,425	9,501	42,331	1,503	10,020	34,814
4	1,101	7,342	49,673	1,101	7,342	49,673	1,490	9,932	44,746
5	1,060	7,068	56,742	1,060	7,068	56,742	1,469	9,793	54,539
6	1,003	6,688	63,430	1,003	6,688	63,430	1,334	8,891	63,430
7	,888	5,920	69,350						
8	,811	5,408	74,758						
9	,750	4,997	79,755						
10	,673	4,485	84,240						
11	,603	4,017	88,256						
12	,544	3,626	91,882						
13	,444	2,958	94,840						
14	,402	2,678	97,518						
15	,372	2,482	100,000						
Método de Extração: análise de Componente Principal.									

A tabela 32 apresenta a correlação entre as variáveis e os componentes obtidos.

Tabela 32 - Matriz de componente rotativa - liderança transformacional

Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>						
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
P7 Um líder deve fazer com que os colaboradores se sintam bem ao trabalhar com ele		,760				

P8 Um líder deve incentivar os colaboradores a aproveitarem ao máximo as suas habilidades e capacidades no trabalho		,763				
P9 Um líder deve fazer com que as pessoas pensem sobre velhos problemas de novas maneiras.						,856
P10 Um líder deve comunicar a sua opinião sobre os colaboradores						,500
P11 Um líder deve tomar decisões sozinho				,836		
P15 Os colaboradores devem sentir-se orgulhosos de ter um bom líder					,720	
P16 Um líder deve ajudar os outros a encontrar significado no seu trabalho	,624					
P17 Um líder deve oferecer aos outros novas maneiras de ver coisas intrigantes/curiosas	,723					
P18 Um líder deve dar atenção pessoal a outras pessoas que pareçam rejeitadas	,693					
P19 Um líder deve achar que a intuição é o melhor guia para tomar decisões				,684		
P23 Um líder deve falar sobre os seus valores e crenças mais importantes com os seus colaboradores				,451		
P24 Um líder deve articular uma visão convincente para o futuro					,545	
P25 Um líder deve fazer que os outros repensem as ideias que nunca haviam questionado antes	,528					
P26 Um líder deve dar muita atenção às condições de trabalho dos colaboradores			,673			
P27 Um líder deve tomar decisões rápidas quando necessário			,769			
Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.						

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Os dados encontram-se maioritariamente desequilibrados, devido a diferentes opiniões no inquérito. A primeira componente agrega mais fatores (4). Desta forma a segunda componente tem (2), a terceira tem (2), a quarta tem (3), a quinta tem (2), a sexta tem (2).

Assim sendo será criada uma nova distribuição. O primeiro componente, que contém quatro perguntas é composto por uma de motivação inspiradora, duas de estímulo intelectual e uma de consideração individualizada. Tendo em conta que tem mais do que uma característica, é usada a mais frequente, assim sendo o “estímulo intelectual”.

O segundo componente, que contém duas perguntas é subdividido por uma de influência idealizada e outra da motivação inspiradora. Desta forma vai ser intitulada por “influência idealizada/ motivação inspiradora”.

O terceiro componente, que contém duas perguntas é subdividido por uma da consideração individualizada e outra da aceitação do risco. Desta forma vai ser intitulada por “consideração individualizada/aceitação de risco”.

O quarto componente, que contém três perguntas é subdividido por duas perguntas da aceitação do risco e uma da influência idealizada. Desta forma vai ser intitulada por “aceitação de risco”.

O quinto componente, que contém duas perguntas é subdividido por uma da influência idealizada e outra da motivação inspiradora. Desta forma vai ser intitulada por “influência idealizada/ motivação inspiradora”.

O sexto componente, que contém duas perguntas é subdividido por uma do estímulo intelectual e outra da consideração individualizada. Desta forma vai ser intitulada por estímulo intelectual/consideração individualizada.

Tabela 33 - Redistribuição das componentes – Liderança Transformacional

Número	Pergunta	Fator
16 17 18 25	Um líder deve ajudar os outros a encontrar significado no seu trabalho Um líder deve oferecer aos outros novas maneiras de ver coisas intrigantes/curiosas Um líder deve dar atenção pessoal a outras pessoas que pareçam rejeitadas Um líder deve fazer que os outros repensem as ideias que nunca haviam questionado antes	Estímulo intelectual
7 8 15 24	Um líder deve fazer com que os colaboradores se sintam bem ao trabalhar com ele Um líder deve incentivar os colaboradores a aproveitarem ao máximo as suas habilidades e capacidades no trabalho Os colaboradores devem sentir-se orgulhosos de ter um bom líder Um líder deve articular uma visão convincente para o futuro	Influência idealizada/ Motivação inspiradora.
26 27	Um líder deve dar muita atenção às condições de trabalho dos colaboradores Um líder deve tomar decisões rápidas quando necessário	Consideração individualizada/Aceitação de risco
11 19 23	Um líder deve tomar decisões sozinho Um líder deve achar que a intuição é o melhor guia para tomar decisões Um líder deve falar sobre os seus valores e crenças mais importantes com os seus colaboradores	Aceitação de risco
9 10	Um líder deve fazer com que as pessoas pensem sobre velhos problemas de novas maneiras. Um líder deve comunicar a sua opinião sobre os colaboradores	Estímulo intelectual/consideração individualizada

Da análise fatorial das (15) perguntas, verifica-se que fica englobada em cinco componentes.

### 8.4.2. Liderança Transacional

Na tabela 34 verifica-se que a liderança transacional tem o teste KMO=0.733 e resulta numa análise fatorial média, visto que está entre (0,7-0,8).

Tabela 34 - Teste KMO e Bartlett - Liderança Transacional

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,733
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	221,188
	gl	36
	Sig.	,000

De seguida na tabela 35, quanto à variância total são extraídos dois componentes com 46.05% dos dados.

Tabela 35 - Variância total explicada - Liderança Transacional

Variância total explicada									
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,797	31,072	31,072	2,797	31,072	31,072	2,336	25,957	25,957
2	1,348	14,976	46,049	1,348	14,976	46,049	1,808	20,092	46,049
3	,992	11,021	57,070						
4	,781	8,681	65,751						
5	,752	8,351	74,101						
6	,707	7,851	81,953						
7	,631	7,012	88,965						
8	,585	6,501	95,467						
9	,408	4,533	100,000						
Método de Extração: análise de Componente Principal.									



Na tabela 36 é realizado uma correlação das variáveis com as componentes.

Tabela 36 - Matriz de componente rotativa - Liderança Transacional

<b>Matriz de componente rotativa<sup>a</sup></b>		
	Componente	
	1	2
P12 Um líder deve dizer aos colaboradores o que fazer para serem recompensados	,628	
P13 Um líder deve ficar satisfeito quando os colaboradores cumprem os padrões acordados.	,461	
P14 Um líder deve ficar contente em permitir que colaboradores continuem a trabalhar da mesma maneira de sempre	,650	
P20 Um líder deve oferecer reconhecimento / recompensa quando os colaboradores alcançam seus objetivos.		,627
P21 Um líder não deve fazer alterações quando está tudo a correr bem	,685	
P22 Um líder deve querer que os outros façam e aceita as suas ideias	,646	
P28 Um líder deve esclarecer claramente a responsabilidade pelo cumprimento das metas		,798
P29 Um líder deve contar aos outros os padrões que eles devem conhecer para realizar seu trabalho		,796
P30 Um líder não se deve importar muito com o que os colaboradores fazem, a menos que o trabalho seja absolutamente essencial	,603	
Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.		
a. Rotação convergida em 3 iterações.		

Verifica-se um desequilíbrio nos dados, visto que o componente 1 tem (6) perguntas e o componente 2 tem (3) perguntas.

Deste modo, será criada uma nova distribuição de dados. O primeiro componente é composto por uma pergunta sobre recompensa de contingência, duas perguntas sobre a gestão por exceção e três perguntas sobre o laissez-faire. Desta forma, vai ser intitulada por “laissez-faire”.

O segundo componente é composto por duas questões sobre recompensa de contingência e uma de gestão por exceção. Desta forma, vai ser intitulada por “recompensa de contingência”.

É apresentado na tabela 37 abaixo a redistribuição das componentes.

*Tabela 37 - Redistribuição das componentes - Liderança Transacional*

Número	Pergunta	Fator
12	Um líder deve dizer aos colaboradores o que fazer para serem recompensados	Laissez-faire
13	Um líder deve ficar satisfeito quando os colaboradores cumprem os padrões acordados.	
14	Um líder deve ficar contente em permitir que colaboradores continuem a trabalhar da mesma maneira de sempre	
21	Um líder não deve fazer alterações quando está tudo a correr bem	
22	Um líder deve querer que os outros façam e aceita as suas ideias	
30	Um líder não se deve importar muito com o que os colaboradores fazem, a menos que o trabalho seja absolutamente essencial	
20	Um líder deve oferecer reconhecimento / recompensa quando os colaboradores alcançam seus objetivos.	Recompensa de contingência.
28	Um líder deve esclarecer claramente a responsabilidade pelo cumprimento das metas	
29	Um líder deve contar aos outros os padrões que eles devem conhecer para realizar seu trabalho	

Da análise fatorial das (9) perguntas, verifica-se que fica englobado em duas componentes.

### 8.4.3. Liderança Autocrática

Aplicando o teste KMO na liderança autocrática, verifico um valor de 0.5, ou seja, um valor aceitável no entanto mau. A justificação é pela existência de poucas perguntas no inquérito sobre este estilo de liderança.

Tabela 38 - Teste de KMO e Bartlett - Liderança Autocrática

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,500
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	12,729
	gl	1
	Sig.	,000

Na tabela 39 verifica-se a existência de apenas 1 componente com extração de 64.06% dos dados. Visto que apenas existe um componente, não existe matriz de componente rotativa.

Tabela 39 - Variância Total Explicada - Liderança Autocrática

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,281	64,061	64,061	1,281	64,061	64,061
2	,719	35,939	100,000			
Método de Extração: análise de Componente Principal.						

### 8.4.4. Liderança Democrática

Aplicando o teste KMO na liderança democrática, verifico um valor de 0.5, ou seja, um valor aceitável no entanto mau. A justificação é pela existência de poucas perguntas no inquérito sobre este estilo de liderança.

Tabela 40 - Teste de KMO e Bartlett - Liderança Democrática

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,500
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	61,006
	gl	1
	Sig.	,000

Na tabela 41, seguinte verifica-se a existência de apenas 1 componente com extração de 78.59% dos dados. Visto que apenas existe um componente, não existe matriz de componente rotativa.

Tabela 41 - Variância total explicada - Liderança Democrática

<b>Variância total explicada</b>						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,571	78,558	78,558	1,571	78,558	78,558
2	,429	21,442	100,000			
Método de Extração: análise de Componente Principal.						

#### 8.4.5. Liderança Servil/Coaching/Visionário

Aplicando o teste KMO na liderança democrática, verifico um valor de 0.619, ou seja, um valor aceitável e razoável.

Tabela 42 - Teste de KMO e Bartlett - Liderança Servil/Coaching/Visionário

<b>Teste de KMO e Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,619
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	41,163
	gl	3
	Sig.	,000

Na tabela 43, verifica-se a existência de apenas 1 componente com extração de 79.11% dos dados. Visto que apenas existe um componente, não existe matriz de componente rotativa.

Tabela 43 - Variância Total Explicada- Liderança Servil/Coaching/Visionário

<b>Variância total explicada</b>						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,618	53,947	53,947	1,618	53,947	53,947
2	,755	25,161	79,108			
3	,627	20,892	100,000			
Método de Extração: análise de Componente Principal.						

## 8.5. Análise de fiabilidade

A análise de confiabilidade é para verificar se as escalas que foram utilizadas são fiáveis e válidas para medir as variáveis. O Alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis, através da definição da correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com o mesmo número de itens, que meçam a mesma característica. O valor alfa varia entre zero e um, quanto mais perto de um melhor a avaliação das escalas usadas, abaixo de 0,6 será inadmissível na análise fatorial (Rodrigues, 2020)

Na tabela 44, verifica-se que as variáveis contem valores superiores a 0,83, assim sendo, está numa média boa.

Tabela 44 - Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,832	,839	34

## 8.6. As dimensões culturais e os estilos de liderança

O coeficiente de correlação linear de Pearson é um indicador que varia entre -1 e 1, que mede a força de ligação entre variáveis, representado por r. Uma relação positiva entre variáveis é representado por um r positivo (valor alto da variável 1 e valor alto da variável 2); numa relação negativa entre variáveis existe uma relação inversa entre elas (valor alto da variável 1 e valor baixo da variável) é representado por um r negativo. Quando o valor é zero não existe correlação entre variáveis (Centro Estatística Aplicada, 2021)

Na tabela 45, verifica-se que na distância de poder não existe correlação P32 com o estilo de liderança transformacional,  $r=,024$ , ou seja, são duas variáveis positivas com um  $\text{Sig}/P=,769$ . Como o  $\text{Sig}/P$  é maior que 0.1 significa que não há correlação significativa entre variáveis. No transacional  $r=,137$  e  $\text{Sig}=,087$  tem correlações significativas, visto que  $\text{Sig}$  é inferior a 0.1; no laissez-faire  $r=,128$  e  $\text{Sig}=,111$  também não tem correlações significativas; no autocrático  $r=,215$  e  $\text{Sig}=,007$  tem correlações significativas e positivas entre a distância no poder e na liderança autocrática, visto que o  $\text{Sig}$  é inferior a 0.01; na Liderança Democrática  $r=,013$  e  $\text{Sig}=,867$  não tem correlações significativas;

Servil/Coaching/Visionário  $r=-,036$  e  $Sig=,650$  também não tem correlações significativas.

Na P33 tem uma correlação negativa, tem duas relações negativas com a transformacional a democrática, mas não significativas. No laissez-faire existe uma correlação positiva  $r=,170^*$  e  $Sig=,033$  com correlações significativas, visto que é inferior a 0.05, quem tem medo de discordar tem mais ligação com o laissez-faire. No autocrático, há uma relação positiva e significativa entre as duas variáveis,  $r=,209^{**}$  e  $Sig=,009$ , dado que o Sig é inferior a 0.01. Quem tem medo de discordar também aceita mais o autocrático. Na liderança transacional com  $r=,140$  e  $Sig=,080$  existe uma relação positiva e significativa, visto que o Sig é inferior a 0.1.

Em suma, na distância ao poder existe correlações, na liderança transacional, no laissez-faire e na autocrática. Quem aceita mais a diferença salarial e tem medo de discordar opta pela liderança autocrática ou transacional. Quem tem medo de discordar também opta por vezes pela Laissez-faire.

No coletivismo vs individualismo na P31 tem correlação no Transformacional com  $r=,375^{**}$  e  $Sig=,000$ , tem correlação na transacional com  $r=,326$  e  $Sig=,000$ , tem correlação na Laissez-faire  $r=,404$  e  $Sig=,000$  e na Autocrática  $r=,386$  e  $Sig=,000$ , a liderança Democrática tem relações negativas, mas não significantes e a liderança Servil/coaching/visionário com  $r=,139$  e  $Sig=,082$  verifica-se uma correlação significativa. Em suma, quem concorda que um líder deve ter laços familiares próximos com os colaboradores e aceita mais a Transformacional, Transacional, Laissez-faire e a Autocrática. Na P44 não se verifica correlações significativas, assim como nas questões da masculinidade e feminilidade.

Tabela 45 - Correlações

		<b>Transfor macional</b>	<b>Transaci onal</b>	<b>Laissez- faire</b>	<b>Autocrá tica</b>	<b>Democr ática</b>	<b>S/C /V</b>
P32 Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões	Correlaçã o de Pearson	,024	,137	,128	,215**	,013	- ,03 6
	Sig. (2 extremida des)	,769	,087	,111	,007	,867	,65 0
	N	157	157	157	157	157	157

superiores e inferiores da organização							
P33 Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores	Correlação de Pearson	-,020	,140	,170*	,209**	-,076	,059
	Sig. (2 extremidades)	,806	,080	,033	,009	,342	,463
	N	157	157	157	157	157	157
P31 Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores	Correlação de Pearson	,375**	,326**	,404**	,386**	-,057	,139
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,478	,082
	N	157	157	157	157	157	157
P44 As decisões devem ser tomadas:	Correlação de Pearson	,062	,036	,074	,004	-,029	,077
	Sig. (2 extremidades)	,439	,651	,356	,963	,717	,338
	N	157	157	157	157	157	157

P41 O que é mais importante sobre o trabalho?	Correlação de Pearson	,004	-,107	-,075	-,108	,071	,060
	Sig. (2 extremidades)	,964	,182	,354	,179	,376	,458
	N	157	157	157	157	157	157
P42 O que é mais importante?	Correlação de Pearson	-,061	,110	,050	-,100	,061	,061
	Sig. (2 extremidades)	,447	,169	,532	,214	,449	,446
	N	157	157	157	157	157	157
P43 Tenho tendência a colocar mais ênfase:	Correlação de Pearson	,079	,013	,014	,006	,050	,129
	Sig. (2 extremidades)	,328	,868	,857	,943	,534	,108
	N	157	157	157	157	157	157
P45 Na resolução de conflitos deve existir:	Correlação de Pearson	-,061	,008	-,052	,052	-,059	-,018
	Sig. (2 extremidades)	,450	,925	,516	,522	,462	,821
	N	157	157	157	157	157	157

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

### Conclusão da Hipótese

#### H9-As dimensões culturais influenciam na escolha do estilo de liderança

As dimensões culturais não influenciam muito o estilo de liderança, a masculinidade e feminilidade não implica em nada, o coletivismo e individualismo não implica quase nada e na distância de poder quem tem medo de discordar dos líderes acaba por aceitar mais a



liderança laissez-faire, transacional e autocrático. Por outro lado, quem aceita mais a diferença hierárquica e salarial aceita mais a autocrática e a transacional. Por fim rejeito a Hipótese da influência da dimensão cultural no estilo de liderança.

### 8.7. Hipóteses

<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>	<b>H5</b>	<b>H6</b>	<b>H7</b>	<b>H8</b>	<b>H9</b>
<b>X</b>	<b>X</b>	✓	<b>X</b>	✓	✓	✓	✓	<b>X</b>

São validadas algumas hipóteses. O género masculino realmente tende a preferir mais a liderança transacional, perante o género feminino. Nas dimensões culturais, verifico que quanto à distância no poder a geração Z prefere pouca distancia, no coletivismo/individualismo valido que é coletivista e na masculinidade e feminilidade valido que a geração Z tende a ter traços mais femininos. Por outro lado, também verifico que as dimensões culturais são influenciadas pelo género.

## 9. Conclusão

### 9.1. Conclusão do Estudo

O tema abordado na dissertação de mestrado foi a liderança, mais especificamente o estilo de liderança que a geração z contém mais características. À vista disso, iniciei a Revisão de Literatura subdividida em alguns temas: i) conceito de liderança, ii) teorias da liderança; iii) as quatro dimensões culturais, iv) gerações, v) estilos de liderança e a geração z.

O propósito deste trabalho é interpretar a geração z e que estilos de liderança os caracteriza melhor, deste modo foi realizado um estudo diretamente à geração z. Na generalidade, esta amostra foi muito conclusiva quanto aos estilos que mais se caracterizam com esta geração. Assim sendo, preferem um estilo de liderança visionário/coaching/servil com média de 4.24 de seguida o estilo democrático com média de 4.54 e por fim o transformacional com média 4,18. Em síntese, preferem um líder servil/coaching/visionário, que acredita na capacidade de cada pessoa e as aproveita ao máximo criando um melhor futuro e também que um bom líder deve ter como característica a humildade. Preferem também um líder democrático visto que todos têm direito a uma opinião e existe trabalho em grupo. Por fim preferem a liderança transformacional posto que, existe respeito, admiração e valores entre líder e colaboradores, o líder também motiva os colaboradores e acredita no potencial de cada um, existindo uma valorização de cada colaborador. O único tópico menos aceite é a aceitação do risco, pois têm receio que os riscos tomados possam implicar negativamente na empresa. Pelo contrário a liderança transaccional com 3,73 de média, laissez-faire com 2,87 de média e autocrático com 2.36 de média. Na liderança transaccional a amostra concorda com a existência de recompensas quando algo corre de acordo com o planeado, no entanto também gosta que lhes seja dito verbalmente, neste estilo de liderança a geração z não concorda com o facto de o líder estagnar em um ponto e não ter pensamentos de evolução. No laissez-faire a amostra discorda com este estilo de liderança, visto que não existe orientação, ajuda e apoio por parte do líder. Na liderança autocrática a amostra também não concorda com o facto de o líder não deixar que os colaboradores tenham uma opinião e ajude na evolução do trabalho.

Deste modo, a hipótese 1- “O estilo de liderança transformacional é o preferido pela geração Z” é inválida em razão daquilo descrito acima, ele tem afeição pelo

transformacional, no entanto o democrático e o servil/coaching/visionário também são preferidos pela geração Z.

No que diz respeito à hipótese 2- “A Geração Z feminina tende a preferir a liderança transformacional ao contrário dos masculinos” e 3- “A Geração Z masculina tende a preferir a liderança transacional ao contrário das femininas”, a primeira é inválida, pois o género masculino tem uma média mais alta na liderança transformacional, a segunda é válida pois o género masculino tem um valor mais alto na liderança transacional.

Por consequência, ambos os géneros masculinos e femininos estão cada vez mais ligados a trabalho objetivo, mas também a relações e bom ambiente no trabalho.

Na hipótese 4- “A influência do conhecimento geral implica na escolha do estilo de liderança” foi considerada inválida. Ainda que o facto de já terem trabalhado não afete em nada na escolha do estilo de liderança, o estudo da temática e principalmente se já pertenceram a algum grupo ou associação influencia na escolha do estilo de líder, já que há uma diferença significativa nas lideranças laissez-faire e transacional.

No que diz respeito às hipóteses 5- “A geração Z tende a preferir líderes em empresas de pequena distância hierárquica”, 6- “A geração Z tende a preferir líderes coletivistas”, 7- “A geração Z tende a ter características mais de Líderes femininas” são ambas validadas. Realmente a geração Z não aceita muito bem a distância hierárquica, prefere uma liderança coletiva pois existe uma entajuda entre todos e não é cada um por si. Têm mais características de traços femininos, apesar de o género masculino estar mais próximo dos traços masculinos, no entanto não deveria existir uma distinção entre traços, mas sim uma junção e criação de um novo traço de personalidade para esta geração.

Na hipótese 8- “As dimensões culturais são alteradas por géneros”, é validada. O género masculino tem uma média superior na alta distância do poder, ou seja, concorda que exista distância hierárquica nas empresas, comparativamente ao género feminino. No individualismo e coletivismo ambos pensam de uma forma coletiva, sem grandes diferenças. Na masculinidade e feminilidade o género feminino tende sempre para os traços femininos enquanto o género masculino apesar de conter traços femininos o resultado está sempre próximo dos traços masculinos, o que significa que realmente existe uma mudança no pensamento, visto que o termo “traços masculinos” está a decair e pode existir um novo traço de personalidade quanto ao género.

Após estes resultados, foi realizada uma última hipótese 9- “As dimensões culturais influenciam na escolha do estilo de liderança” é considerada inválida. O único ponto da dimensão cultural que afeta é a distância de poder, pois quem tem medo de discordar acaba por aceitar lideranças mais rigorosas como a *laissez-faire*, a autocrática e a transacional.

Em suma, a geração Z prefere lideranças mais viradas para as relações como a democrática, transformacional e servil/coaching/visionário, podendo existir diferenças consoante o género. As dimensões culturais são preferidas como pequena distância de poder, coletivismo e feminilidade, podendo existir diferenças também consoante o género. Por fim a dimensão cultural não afeta a escolha da geração Z dos estilos de liderança.

## 9.2. Limitações do Estudo

Este trabalho tem como principal limitação a dificuldade de recolha de dados, visto que a amostra se encontra entre os 12 e 24 anos. Foram enviadas mais de 500 mensagens em partilhas no Messenger, Facebook, Instagram, Twitter e Discord. No final, apenas foram obtidas 157 respostas, onde 111 são do género feminino e 46 do género masculino, assim sendo é necessário ler os resultados de uma forma cuidada para que não sejam mal interpretados. Outra questão é o facto de a amostra ter ênfase nas idades entre 19 e 24 anos, ou seja, caso a amostra se aplicasse mais ao *early* (12 a 18), os resultados poderiam ser diferentes.

## 9.3. Futuras linhas de investigação

Tendo em conta que o estudo da liderança é um tema “sem fim”, pois a cada nova geração poderá existir novos estilos e novas formas de como é vista a “Liderança”.

É sugerido uma melhor divisão entre idades *early* (12-18) e *later* (19-24), dado que as opiniões podem ser diferentes. Os mais velhos, alguns já trabalhadores já tem uma ideia mais formatada da liderança, enquanto que os mais novos por vezes nem estudaram o tema.

Outro ponto que foi impossível estudar, no entanto seria muito valioso, é entender de que forma os líderes veem a entrada da geração Z e que estilos de liderança estão a aplicar nas empresas. Como resultado final, iria-se saber de que forma a geração Z se enquadraria nas empresas de hoje em dia. E por outro lado se os líderes teriam de se adaptar a novas ideias e escolhas.

## Bibliografia

Ågotnes, K., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O., Espevik, R., Bakker, A., Einarsen, S. (2020): Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*. Retirado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237320301377>

Balan, S., Vreja, L. (2018): Generation Z: Challenges for Management and Leadership. Conference: The 12th International management Conference – IMC 2018. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/349988400\\_Generation\\_Z\\_Challenges\\_for\\_Management\\_and\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/349988400_Generation_Z_Challenges_for_Management_and_Leadership)

Barrow, J. (1977): The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 233-251. Retirado de: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1977.4409046>

Bass B. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Volume 18, Issue 3. Retirado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S>

Bass, B. (2009): *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press

Bento, A. (2008): Liderança Contingencial: Os estilos de liderança de um grupo de professores do Ensino Básico e Secundário, Departamento de Ciências da Educação Universidade da Madeira. Retirado de: <http://www3.uma.pt/bento/Artigos/Resumo3.pdf> Acesso em : 26 Abril 2021

Bento, A. (2008): Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. Departamento de Ciências da Educação. Retirado de: <http://www3.uma.pt/bento/Artigos/Lideranca2008.pdf> Acesso em : 26 Abril 2021

Bento, A., Ribeiro, I. (2013): A liderança escolar a três dimensões: Diretores, professores e alunos. Coleção ideias em Prática, 1edição. Retirado de: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/9560>

Bernstein, C., Bhugra, D. (2011): Next generation of psychiatrists: What is needed in training? *Asian Journal of Psychiatry journal*. Retirado de:

[https://www.mendeley.com/catalogue/c6539e5e-5eb5-34f0-a879-6fe657b20488/?utm\\_source=desktop&utm\\_medium=1.19.8&utm\\_campaign=open\\_catalog&userDocumentId=%7B95d9e648-316d-4376-92a3-e91ee7c371cf%7D](https://www.mendeley.com/catalogue/c6539e5e-5eb5-34f0-a879-6fe657b20488/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B95d9e648-316d-4376-92a3-e91ee7c371cf%7D)  
Acesso em : 5 março 2021

Borba, G., Alves, I., Campagnolo, P. (2019): Pesquisa Geração Z. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/335230076\\_Pesquisa\\_Geracao\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/335230076_Pesquisa_Geracao_Z)

Bornman, D. (2019): Gender-based leadership perceptions and preferences of Generation Z as future business leaders in South Africa. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*. Retirado de: [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-19992019000100021](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-19992019000100021) Acesso em: 15 junho 2021

Bucero, A. (2019): The next evolution: young project managers will change the profession: here's what the organization needs to know. Retirado de: <https://www.pmi.org/learning/library/next-gen-project-managers-11594> Acesso em: 12 fevereiro 2021

Burggraf, J. (2004): "Género ('gender')." *Lexicón: Términos ambiguos y discutidos sobre familia, vida y cuestiones éticas*: 511-519.

Carlin, D. (2019): Gen Z Consumers Reshaping Our Future. Retirado de: <https://wwd.com/business-news/business-features/think-tank-vivaldi-generation-z-1203116945/> Acesso em: 27 Março 2021

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008): *Metodologia da Investigação, Guia para Auto-Aprendizagem*. Universidade Aberta, 2ª edição,

Chiavenato, I. (2000): *Introdução à Teoria geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. Retirado de: [https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO\\_Idalberto\\_Introdução\\_à\\_teor ia\\_geral\\_da\\_administração\\_3a\\_ed](https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO_Idalberto_Introdução_à_teor ia_geral_da_administração_3a_ed)

Davidson, K. (2020): *How To Unlock Hidden Leadership Across Your Organization*. *Leadership Excellence*, 26-29

Doherty, C., Kiley, J., Tyson, A., Jameson, B. (2015): The whys and hows of generations research. Pew Research Center. Retirado de: <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>

Figueiredo, D.: Teste t para amostras independentes, Teste t para amostras emparelhadas. Retirado de: [https://www.academia.edu/8984708/Teste t para amostras independentes Teste t para amostras emparelhadas](https://www.academia.edu/8984708/Teste_t_para_amostras_independentes_Teste_t_para_amostras_emparelhadas)

Fraga, T. (2018): O Impacto da Liderança na Performance Organizacional. Retirado de : [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa\\_Fraga.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf)

Gaidhani, S., Arora, D., Sharma, B., (2019): Understanding the attitude of generation Z towards workplace. International Journal of Management, Technology And Engineering. Retirado de: [https://www.mendeley.com/catalogue/4167ee19-0f49-3ccd-bc52-b0f1ac3d97c1/?utm\\_source=desktop&utm\\_medium=1.19.8&utm\\_campaign=open\\_catalog&userDocumentId=%7Bca929064-c359-4d79-bdc8-4d4223364ecc%7D](https://www.mendeley.com/catalogue/4167ee19-0f49-3ccd-bc52-b0f1ac3d97c1/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7Bca929064-c359-4d79-bdc8-4d4223364ecc%7D)  
Acesso em : 23 março 2021

Garfinkle J. (2020): Leadership Styles Article, What's Your Style? Retirado de: <https://garfinkleexecutivecoaching.com/articles/leadership-styles-articles>  
Acesso em : 8 Fevereiro de 2021

Gemeda, H., Jaesik, L. (2020): Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. Heliyon jornal, Heliyon 6, Issue 4. Retirado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020305442>

Goleman, D. (2000): Leadership That Gets Results. HBR OnPoint © 2000 President and Fellows of Harvard College. Retirado de: [http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership\\_that\\_gets\\_results.pdf](http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership_that_gets_results.pdf)

Green, D (2018): Inspiring Generation Z with Transformational Leadership. Retirado de: <https://nuleadership.com/2018/10/01/inspiring-generation-z-with-transformational-leadership/> Acesso em: 1 junho 2021

Gregory H., Weil G., Llp M. (2002): Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the EU and its Member States. Retirado de: <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid886114.pdf>

Gursoy, D., Maier, T., Chi, C. (2008): Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management 27, 448–458. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/222576453\\_Generational\\_differences\\_](https://www.researchgate.net/publication/222576453_Generational_differences_)



An\_examination\_of\_work\_values\_and\_generational\_gaps\_in\_the\_hospitality\_workforce

Harris, R. (2021): Generation z - Managements next challenge, pg 6-8. Retirado de: <https://b->

[on.por.ulusiada.pt/proxy/07a6b259/https/eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=aae066aa-dd6b-4d0c-bb39-cb74f795cc96%40sdc-v-sessmgr02](https://on.por.ulusiada.pt/proxy/07a6b259/https/eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=aae066aa-dd6b-4d0c-bb39-cb74f795cc96%40sdc-v-sessmgr02)

Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M. (2010): Culturas e organizações: Software of the Mind, Cooperação Intercultural e sua importância para sobrevivência, pg 170. The McGraw-Hill Companies, Inc.

[Human Resources](https://www.paychex.com/articles/human-resources/how-to-manage-multiple-generations-in-the-workplace) (2019): Retirado de: <https://www.paychex.com/articles/human-resources/how-to-manage-multiple-generations-in-the-workplace>

Hunt, M. (1999): Leading with vision and values. Hesselbein & Company: Leader to Leader Volume 1999, Issue 12 p. 11-13. Retirado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.40619991203>

Ifedi, C. (2020): Leadership Style and Organizational Structure Alignment: Impact on Innovativeness and Business Performance (Dissertation, Georgia State University). Retirado de: [https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1140&context=bus\\_admin\\_diss](https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1140&context=bus_admin_diss)

Ifode, D. (2019): Generation Z and Learning Styles. Practical application of science, Vol VII, issue 21(3/2019). Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/339087356\\_Generation\\_Z\\_and\\_Learning\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/339087356_Generation_Z_and_Learning_Styles) Acesso em: 1 junho 2021

King, P. (2018): Target different generations in your marketing. Wyoming Business Report. Retirado de: [https://www.mendeley.com/catalogue/7a1fefe8-b20c-3c41-a860-a48167f57767/?utm\\_source=desktop&utm\\_medium=1.19.8&utm\\_campaign=open\\_catalog&userDocumentId=%7B3e62895c-c97f-450d-b49d-2f4874c99e87%7D](https://www.mendeley.com/catalogue/7a1fefe8-b20c-3c41-a860-a48167f57767/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B3e62895c-c97f-450d-b49d-2f4874c99e87%7D) Acesso em: 15 março 2021

Klann, G. (2003): Chapter 2- What is crisis leadership. North Carolina, Center for Creative leadership. Retirado de: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2020/03/crisis-leadership-center-for-creative-leadership-guidebook.pdf> Acesso em: 1 junho 2021

Kotter, J. (2001): What Leaders Really Do. Harvard Business School Publishing Corporation, 1-12. Retirado de: <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf> Acesso em: 15 Dezembro 2020

Lewin K. (1951): Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.) Retirado de: [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod\\_scom/content/0/lid04/02lid04d.htm](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod_scom/content/0/lid04/02lid04d.htm) Acesso em: 10 Dezembro 2020

Mações, M. (2018): Manual de Gestão Moderna, Actual Editora

Maximiano, A. (2000): Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. (2a. Ed). São Paulo: Atlas.

McDonald, P. (2017): 6 Tips for leading a multigenerational team. pg28-32. Retirado de: [https://www.mendeley.com/catalogue/05459888-2966-341a-9c37-f818bc674364/?utm\\_source=desktop&utm\\_medium=1.19.8&utm\\_campaign=open\\_catalog&userDocumentId=%7B9e65f8f5-48c2-4df6-901b-d81f6777fdb%7D](https://www.mendeley.com/catalogue/05459888-2966-341a-9c37-f818bc674364/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B9e65f8f5-48c2-4df6-901b-d81f6777fdb%7D) Acesso em : 5 março 2021

Miller, C. (2021): The One Value That Unites Generational Differences in the Workplace. Retirado de: <https://www.bizlibrary.com/blog/workforce-management/multiple-generations-in-the-workplace/> Acesso em: 1 junho 2021

Miler J. (2018): A 16-Year-Old Explains 10 Things You Need to Know About Generation Z. Retirado de: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx> Acesso em: 20 março 2021

Miner, J. (2015): Organizational Behavior 1- Essential Theories of Motivation and Leadership. London and New York, Routledge

Moin, D. (2019): Financo Forum Tackles Gen Z. The Financo Forum. Retirado de: <https://wwd.com/business-news/retail/financo-forum-tackles-gen-z-new-brands-and-what-amazon-should-worry-about-1202964000/> Acesso em: 27 Abril 2021

Nascimento, C. (2012): Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores (Dissertação de mestrado não publicada) Associação de politécnicos do Norte (APNOR), Instituto Politécnico de Bragança, Bragança. Retirado de:

<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8470/1/Tese%20mestrado%20Cristiana%20Nascimento.pdf> Acesso em : 20 janeiro 2021

O'connor, C. (1999): Chapter6: Leadership, p49-60, Retirado de: <https://bon.por.ulusiada.pt/proxy/10ce2c2f/https/eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=55ad2075-5636-4e8f-abea-d96eb726b218%40pdc-v-sessmgr03> Acesso em: 1 junho 2021

Panwar, S., Mehta, A. (2019): Fostering Leadership in Generation Z: Onus on Whom? The IUP Journal of soft skills, Vol. XIII, No.3. Retirado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3793362](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3793362)

Paro, D., Speretta, J., Dellalibera. R. (2015): A influência da liderança na motivação (The influence of leadership in motivation). Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP. Retirado de: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>. Acesso em: 20 Janeiro 2020

Pascotto, V. (2019): Why Coaching Is A Necessary Leadership Style In A Matrix Organization. Forbes Coaches Council. Retirado de: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/05/23/why-coaching-is-a-necessary-leadership-style-in-a-matrix-organization/?sh=504ad9c84e33> Acesso em : 26 Abril 2021

Petrucci, A. (2019): Visionary Leadership: Five Insights To Shape An Emerging Industry. Forbes Communications Council. Retirado de: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/06/06/visionary-leadership-five-insights-to-shape-an-emerging-industry/?sh=3e6b57846ee4> Acesso em : 26 Abril 2021

Ramos, A., Magalhães, P (2021): Os valores dos portugueses: Resultados do European Values Study. Instituto de Ciências Sociais, ULisboa Retirado de: [https://content.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2021/06/11151946/FutureForum\\_Studies01\\_PT.pdf](https://content.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2021/06/11151946/FutureForum_Studies01_PT.pdf)

Rampton, J (2017): Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z Retirado de: <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html> Acesso em: 1 junho 2021

Rego, A. (1997): Liderança nas Organizações: teorias e práticas. Aveiro: Universidade de Aveiro

Rehman, S., Shahzad, M., Farooq M., Javaid, M., (2020): Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. Asia Pacific Management Review. Review 25 (2020) 38-47. Retirado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-leadership-behavior-of-a-project-manager-Rehman-Shahzad/aeb768f19428fb509e99db1cb4e846df77e78b29>

Rice, D. (2021): Generations in the Workplace, Statistics Show the Impact of Pandemic by Age. Retirado de: <https://www.hrexchangenetwork.com/employeeengagement/articles/generations-in-the-workplace> Acesso em: 1 junho 2021

Richard Lewis Communications. Retirado de: <https://www.businessinsider.com/leadership-charts-in-50-countries-2015-6#portuguese-business-leaders-and-many-political-figures-come-from-the-leading-families-and-staff-are-generally-obedient-and-deferential-34>

Roberto L. (2021): Teoria comportamental – Rensis Likert. Retirado de: <https://professorluizroberto.com/03-teoria-comportamental-rensis-likert> Acesso em: 20 Abril de 2021

Rodrigues, P. (2017): Métodos Quantitativos, Apontamentos em Aula

Serafim, A. (2013): O modelo Hersey-Blanchard: como liderar eficazmente os seus colaboradores. Retirado de: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchard-como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html> Acesso em : 26 Abril 2021

Silva A. (2014): What do we really know about Leadership?. Journal of Business Studies Quarterly 2014, Volume 5, Number 4. Retirado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.5328&rep=rep1&type=pdf>

Sorenson, R. (2000): The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. Family Business Review. Retirado de: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x> Acesso em: 10 Novembro 2020

SPSS tutorials: <https://www.spss-tutorials.com/statistical-significance/>

Stoller, J. (2020): Leadership Essentials for the Chest Physician. Chest. Retirado de: [https://www.mendeley.com/catalogue/28d9d3f3-454d-3baa-96fb-2f3909522f9c/?utm\\_source=desktop&utm\\_medium=1.19.8&utm\\_campaign=open\\_catalog&userDocumentId=%7B346544ae-8747-404f-849a-d9485c43531c%7D](https://www.mendeley.com/catalogue/28d9d3f3-454d-3baa-96fb-2f3909522f9c/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B346544ae-8747-404f-849a-d9485c43531c%7D)  
Acesso em : 10 Novembro 2020

Teixeira, S. (2005): Gestão das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill. Retirado de: [https://www.academia.edu/35967940/Gestao\\_das\\_organizacoes\\_Sebastiao\\_Teixeira](https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira)

Thompson, G., Vecchio, R. (2015): Situational leadership theory: a test from three perspectives. Leadership & Organization Development Journal, Vol 36 Issue 5. Retirado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2013-0130/full/html>

Tishma, M. (2018): Leading Across the Generations. Retirado de: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/05/17/leading-across-generations/>  
Acesso em: 1 junho 2021

Toronto, E. (2009): Time out of Mind, Dissociation in the Virtual World. Psychoanalytic Psychology Vol. 26, No. 2, 117–133. Retirado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/TIME-OUT-OF-MIND-Dissociation-in-the-Virtual-World-Toronto/046e8904613a47f4b6954b92ab0affb093f1f624>

Verlinden, N. (2020): Why We Should Embrace Generational Differences in the Workplace Retirado de: <https://www.digitalhrtech.com/generational-differences-in-the-workplace/> Acesso em: 1 junho 2021

Watson, H. (2017): How to easily engage gen z employees in the workplace. Retirado de: <https://genhq.com/how-to-easily-engage-gen-z-employees-in-the-workplace/>  
Acesso em: 1 junho 2021

Wilde, R., Messina, P. (2019): Leadership and influence, Public Management, Retirado de: <https://bon.por.ulusiada.pt/proxy/10ce2c2f/https/eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=55ad2075-5636-4e8f-abea-d96eb726b218%40pdc-v-sessmgr03> Acesso em: 1 junho 2021

Workday (2020): Generational Differences And The Shifting Workplace: Retirado de: <https://www.forbes.com/sites/workday/2020/01/30/five-areas-in-your-organization-ripe-for-digitization/?sh=3fa08fd76f82> Acesso em: 1 junho 2021

Xiaoxia, P. & Jing, W.(2006): Transformational leadership vs transactional leadership: The influence of gender and culture on leadership styles of SMEs in China and Sweden'. Unpublished master's dissertation, Kristianstad University, Kristianstad, viewed 14 April 2018, Retirado de: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:230525/FULLTEXT01.pdf>..

Zimmerman, D. (1978): Participative Management: A Reexamination of the Classics. *Academy of Management Review*, Vol.3, nº4. Retirado de: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.1978.4289300>

## Anexo A

### Inquérito

**Objetivo:** recolha de dados para um trabalho de mestrado em Gestão relativamente à Liderança para a Geração Z. Agradecemos muito a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Caracterização do Inquirido:	
P1	Sexo Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
P2	Idade
P3	Já teve contacto com o ambiente profissional? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
P4	Já alguma vez estudaste a temática da liderança ao longo do percurso escolar? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
P5	Na escola alguma vez estiveste integrado em algum grupo ou associação com um líder? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
P6	Indica um nome de um Líder que reconheças na área da gestão

Tenha presente a escala de 1 a 5 aqui representada. A seguir são apresentadas diversas afirmações. Indique com uma cruz o seu grau de concordância sobre cada uma. Não existem respostas certas ou erradas. Queremos apenas a sua opinião sincera.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente				
1	2	3	4	5				
<b>P7: Um líder deve fazer com que os colaboradores se sintam bem ao trabalhar com ele</b>				1	2	3	4	5
<b>P8: Um líder deve incentivar os colaboradores a aproveitarem ao máximo as suas habilidades e capacidades no trabalho</b>								
<b>P9: Um líder deve fazer com que as pessoas pensem sobre velhos problemas de novas maneiras.</b>								
<b>P10: Um líder deve comunicar a sua opinião sobre os colaboradores</b>								
<b>P11: Um líder deve tomar decisões sozinho</b>								
<b>P12: Um líder deve dizer aos colaboradores o que fazer para serem recompensados</b>								
<b>P13: Um líder deve ficar satisfeito quando os colaboradores cumprem os padrões acordados.</b>								
<b>P14: Um líder deve ficar contente em permitir que colaboradores continuem a trabalhar da mesma maneira de sempre</b>								
<b>P15: Os colaboradores devem sentir-se orgulhosos de ter um bom líder</b>								
<b>P16: Um líder deve ajudar os outros a encontrar significado no seu trabalho</b>								
<b>P17: Um líder deve oferecer aos outros novas maneiras de ver coisas intrigantes/curiosas</b>								
<b>P18: Um líder deve dar atenção pessoal a outras pessoas que pareçam rejeitadas</b>								
<b>P19: Um líder deve achar que a intuição é o melhor guia para tomar decisões</b>								
<b>P20: Um líder deve oferecer reconhecimento / recompensa quando os colaboradores alcançam seus objetivos.</b>								
<b>P21: Um líder não deve fazer alterações quando está tudo a correr bem</b>								
<b>P22: Um líder deve querer que os outros façam e aceita as suas ideias</b>								
<b>P23: Um líder deve falar sobre os seus valores e crenças mais importantes com os seus colaboradores</b>								
<b>P24: Um líder deve articular uma visão convincente para o futuro</b>								

P25: Um líder deve fazer que os outros repensem as ideias que nunca haviam questionado antes					
P26: Um líder deve dar muita atenção às condições de trabalho dos colaboradores					
P27: Um líder deve tomar decisões rápidas quando necessário					
P28: Um líder deve esclarecer claramente a responsabilidade pelo cumprimento das metas					
P29: Um líder deve contar aos outros os padrões que eles devem conhecer para realizar seu trabalho					
P30: Um líder não se deve importar muito com o que os colaboradores fazem, a menos que o trabalho seja absolutamente essencial					
P31: Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores					
P32: Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização.					
P33: Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores					
P34: O líder deve dizer aos colaboradores o que fazer e como					
P35: O líder deve ignorar a opinião dos colaboradores					
P36: O líder deve pedir a opinião dos colaboradores sobre projetos de estudo					
P37: O líder deve considerar a opinião dos colaboradores quando faz uma decisão para a empresa					
P38: O líder deve se preocupar com os colaboradores quando estão com novos trabalhos					
P39: O líder deve sacrificar do seu tempo para ajudar na empresa					
P40: O líder deve ser humilde com os colaboradores					

Assinale com um X			
P41	O que é mais importante sobre o trabalho?	O Resultado com a ação <input type="checkbox"/>	A satisfação com a ação <input type="checkbox"/>
P42	O que é mais importante?	A tua importância no grupo <input type="checkbox"/>	A tua segurança no grupo <input type="checkbox"/>
P43	Tenho tendência a colocar mais ênfase:	Nos objetivos de trabalho <input type="checkbox"/>	Nos objetivos pessoais <input type="checkbox"/>
P44	As decisões devem ser tomadas:	Por uma única pessoa <input type="checkbox"/>	Consenso de grupo <input type="checkbox"/>
P45	Na resolução de conflitos deve existir:	Negociação e compromisso <input type="checkbox"/>	Confronto e discussão <input type="checkbox"/>



## Anexo B

### Resultados Gerais do SPSS

Por género:

#### Estadísticas de grupo

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Transformacional	Feminino	111	4,1604	,37123	,03524
	Masculino	46	4,2275	,31161	,04594
Transacional	Feminino	111	3,5385	,57836	,05490
	Masculino	46	3,7150	,50001	,07372
LaissezFaire	Feminino	111	2,7147	,88289	,08380
	Masculino	46	3,0000	,84327	,12433
Autocrática	Feminino	111	2,2703	,83607	,07936
	Masculino	46	2,5652	,94050	,13867
Democrática	Feminino	111	4,5360	,62053	,05890
	Masculino	46	4,5543	,56004	,08257
servilCoachingVisionário	Feminino	111	4,1802	,65718	,06238
	Masculino	46	4,3841	,57507	,08479

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Transformacional	Variâncias iguais assumidas	1,721	,191	-1,079	155	,282	-,06718	,06224	-,19013	,05577
	Variâncias iguais não assumidas			-1,160	99,429	,249	-,06718	,05790	-,18206	,04770
Transacional	Variâncias iguais assumidas	1,476	,226	-1,807	155	,073	-,17644	,09763	-,36929	,01641
	Variâncias iguais não assumidas			-1,920	96,588	,058	-,17644	,09192	-,35888	,00600
LaissezFaire	Variâncias iguais assumidas	,147	,702	-1,867	155	,064	-,28529	,15283	-,58719	,01662
	Variâncias iguais não assumidas			-1,903	87,761	,060	-,28529	,14994	-,58327	,01270
Autocrática	Variâncias iguais assumidas	,280	,598	-1,939	155	,054	-,29495	,15215	-,59550	,00561
	Variâncias iguais não assumidas			-1,846	75,968	,069	-,29495	,15977	-,61316	,02327
Democrática	Variâncias iguais assumidas	,561	,455	-,173	155	,863	-,01831	,10584	-,22739	,19076
	Variâncias iguais não assumidas			-,181	92,628	,857	-,01831	,10143	-,21974	,18311
servilCoachingVisionário	Variâncias iguais assumidas	1,539	,217	-1,833	155	,069	-,20388	,11125	-,42364	,01588
	Variâncias iguais não assumidas			-1,937	95,452	,056	-,20388	,10526	-,41284	,00508

### Estatísticas de grupo

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Transformacional	Feminino	111	4,1604	,37123	,03524
	Masculino	46	4,2275	,31161	,04594
Influencialdealizada	Feminino	111	4,3183	,51323	,04871
	Masculino	46	4,4710	,48471	,07147
MotivaçãoInspiradora	Feminino	111	4,6517	,37976	,03605
	Masculino	46	4,7101	,33414	,04927
EstímuloIntelectual	Feminino	111	4,4384	,53368	,05065
	Masculino	46	4,3768	,50970	,07515
ConsideraçãoIndividualizada	Feminino	111	4,3213	,55035	,05224
	Masculino	46	4,5870	,41684	,06146
AceitaçãoRisco	Feminino	111	3,0721	,61858	,05871
	Masculino	46	2,9928	,65730	,09691

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias			teste-t para Igualdade de Médias					
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Transformacional	Variâncias iguais assumidas	1,721	,191	-1,079	155	,282	-,06718	,06224	-,19013	,05577
	Variâncias iguais não assumidas			-1,160	99,429	,249	-,06718	,05790	-,18206	,04770
Influencialdealizada	Variâncias iguais assumidas	,114	,736	-1,724	155	,087	-,15270	,08857	-,32766	,02227
	Variâncias iguais não assumidas			-1,765	88,697	,081	-,15270	,08649	-,32456	,01917
MotivaçãoInspiradora	Variâncias iguais assumidas	1,830	,178	-,909	155	,365	-,05849	,06437	-,18565	,06866
	Variâncias iguais não assumidas			-,958	94,942	,340	-,05849	,06104	-,17968	,06270
EstímuloIntelectual	Variâncias iguais assumidas	,692	,407	,667	155	,506	,06163	,09238	-,12086	,24411
	Variâncias iguais não assumidas			,680	87,766	,498	,06163	,09063	-,11849	,24174
ConsideraçãoIndividualizada	Variâncias iguais assumidas	3,291	,072	-2,941	155	,004	-,26564	,09033	-,44408	-,08719
	Variâncias iguais não assumidas			-3,293	110,014	,001	-,26564	,08066	-,42548	-,10579
AceitaçãoRisco	Variâncias iguais assumidas	,007	,933	,718	155	,474	,07932	,11048	-,13893	,29756
	Variâncias iguais não assumidas			,700	79,702	,486	,07932	,11331	-,14619	,30483

### Estatísticas de grupo

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Transacional	Feminino	111	3,5385	,57836	,05490
	Masculino	46	3,7150	,50001	,07372
RecompensaContingência	Feminino	111	3,9760	,59749	,05671
	Masculino	46	4,0870	,60628	,08939
gestãoExceção	Feminino	111	3,9249	,62875	,05968
	Masculino	46	4,0580	,55912	,08244
LaissezFaire	Feminino	111	2,7147	,88289	,08380
	Masculino	46	3,0000	,84327	,12433

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias			teste-t para igualdade de Médias					
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Transacional	Variâncias iguais assumidas	1,476	,226	-1,807	155	,073	-,17644	,09763	-,36929	,01641
	Variâncias iguais não assumidas			-1,920	96,588	,058	-,17644	,09192	-,35888	,00600
RecompensaContingência	Variâncias iguais assumidas	,017	,895	-1,055	155	,293	-,11098	,10522	-,31883	,09687
	Variâncias iguais não assumidas			-1,048	83,012	,298	-,11098	,10586	-,32154	,09958
gestãoExceção	Variâncias iguais assumidas	,240	,625	-1,245	155	,215	-,13305	,10685	-,34412	,07803
	Variâncias iguais não assumidas			-1,307	93,966	,194	-,13305	,10177	-,33512	,06902
LaissezFaire	Variâncias iguais assumidas	,147	,702	-1,867	155	,064	-,28529	,15283	-,58719	,01662
	Variâncias iguais não assumidas			-1,903	87,761	,060	-,28529	,14994	-,58327	,01270

### Estatísticas de grupo

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Autocrática	Feminino	111	2,2703	,83607	,07936
	Masculino	46	2,5652	,94050	,13867

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Autocrática	Variâncias iguais assumidas	,280	,598	-1,939	155	,054	-,29495	,15215	-,59550	,00561
	Variâncias iguais não assumidas			-1,846	75,968	,069	-,29495	,15977	-,61316	,02327

### Estatísticas de grupo

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Democrática	Feminino	111	4,5360	,62053	,05890
	Masculino	46	4,5543	,56004	,08257

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Democrática	Variâncias iguais assumidas	,561	,455	-,173	155	,863	-,01831	,10584	-,22739	,19076
	Variâncias iguais não assumidas			-,181	92,628	,857	-,01831	,10143	-,21974	,18311

### Estatísticas de grupo

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
servilCoachingVisionário	Feminino	111	4,1802	,65718	,06238
	Masculino	46	4,3841	,57507	,08479

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
servilCoachingVisionário	Variâncias iguais assumidas	1,539	,217	-1,833	155	,069	-,20388	,11125	-,42364	,01588
	Variâncias iguais não assumidas			-1,937	95,452	,056	-,20388	,10526	-,41284	,00508

## Por conhecimento:

### Estatísticas de grupo

	Já teve contacto com o ambiente profissional?	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Transformacional	Sim	115	4,2023	,33947	,03166
	Não	42	4,1190	,39276	,06060
Transacional	Sim	115	3,6058	,59056	,05507
	Não	42	3,5476	,47357	,07307
LaissezFaire	Sim	115	2,8087	,88859	,08286
	Não	42	2,7698	,86010	,13272
Autocrática	Sim	115	2,3739	,88318	,08236
	Não	42	2,3095	,86216	,13303
Democrática	Sim	115	4,5565	,59518	,05550
	Não	42	4,5000	,62470	,09639
servilCoachingVisionário	Sim	115	4,2638	,64360	,06002
	Não	42	4,1746	,63004	,09722

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Transformacional	Variâncias iguais assumidas	,717	,398	1,303	155	,194	,08327	,06389	-,04293	,20947
	Variâncias iguais não assumidas			1,218	64,692	,228	,08327	,06837	-,05329	,21984
Transacional	Variâncias iguais assumidas	3,796	,053	,574	155	,567	,05818	,10132	-,14197	,25833
	Variâncias iguais não assumidas			,636	90,320	,527	,05818	,09150	-,12360	,23995
LaissezFaire	Variâncias iguais assumidas	,460	,499	,245	155	,807	,03885	,15886	-,27496	,35267
	Variâncias iguais não assumidas			,248	75,091	,805	,03885	,15646	-,27282	,35053
Autocrática	Variâncias iguais assumidas	,038	,845	,407	155	,685	,06439	,15824	-,24819	,37697
	Variâncias iguais não assumidas			,412	74,512	,682	,06439	,15646	-,24734	,37611
Democrática	Variâncias iguais assumidas	,001	,976	,520	155	,604	,05652	,10874	-,15828	,27132
	Variâncias iguais não assumidas			,508	69,926	,613	,05652	,11123	-,16532	,27836
servilCoachingVisionário	Variâncias iguais assumidas	,040	,841	,773	155	,441	,08916	,11539	-,13878	,31711
	Variâncias iguais não assumidas			,780	74,323	,438	,08916	,11425	-,13847	,31680

## Estatísticas de grupo

		Já alguma vez estudaste a temática da liderança ao longo do percurso escolar?				Erro padrão da média
		N	Média	Erro Desvio		
Transformacional	Sim	74	4,1766	,31742	,03690	
	Não	83	4,1831	,38759	,04254	
Transacional	Sim	74	3,5676	,55922	,06501	
	Não	83	3,6104	,56479	,06199	
LaissezFaire	Sim	74	2,7748	,83876	,09750	
	Não	83	2,8193	,91702	,10066	
Autocrática	Sim	74	2,3784	,87512	,10173	
	Não	83	2,3373	,88037	,09663	
Democrática	Sim	74	4,4459	,68530	,07966	
	Não	83	4,6265	,50512	,05544	
servilCoachingVisionário	Sim	74	4,1937	,63151	,07341	
	Não	83	4,2811	,64703	,07102	

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
Transformacional	Variâncias iguais assumidas	2,084	,151	-,115	155	,909	-,00656	,05696	-,11907	,10596
	Variâncias iguais não assumidas			-,116	153,927	,907	-,00656	,05632	-,11781	,10470
Transacional	Variâncias iguais assumidas	,479	,490	-,477	155	,634	-,04287	,08988	-,22042	,13467
	Variâncias iguais não assumidas			-,477	153,288	,634	-,04287	,08983	-,22034	,13459
LaissezFaire	Variâncias iguais assumidas	,051	,821	-,316	155	,752	-,04450	,14086	-,32275	,23375
	Variâncias iguais não assumidas			-,318	154,893	,751	-,04450	,14014	-,32133	,23233
Autocrática	Variâncias iguais assumidas	,138	,711	,292	155	,770	,04103	,14036	-,23623	,31829
	Variâncias iguais não assumidas			,292	153,160	,770	,04103	,14031	-,23616	,31822
Democrática	Variâncias iguais assumidas	9,663	,002	-1,892	155	,060	-,18056	,09542	-,36904	,00792
	Variâncias iguais não assumidas			-1,860	133,054	,065	-,18056	,09706	-,37254	,01142
servilCoachingVisionário	Variâncias iguais assumidas	,141	,708	-,855	155	,394	-,08743	,10229	-,28949	,11462
	Variâncias iguais não assumidas			-,856	153,718	,393	-,08743	,10214	-,28922	,11435

	Na escola alguma vez estiveste integrado em algum grupo ou associação com um líder?	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Transformacional	Sim	73	4,1059	,38230	,04474
	Não	84	4,2444	,31818	,03472
Transacional	Sim	73	3,4825	,62559	,07322
	Não	84	3,6839	,48217	,05261
LaissezFaire	Sim	73	2,6621	,92878	,10871
	Não	84	2,9167	,81956	,08942
Autocrática	Sim	73	2,3151	,89173	,10437
	Não	84	2,3929	,86453	,09433
Democrática	Sim	73	4,5274	,55834	,06535
	Não	84	4,5536	,64011	,06984
servilCoachingVisionário	Sim	73	4,1598	,66923	,07833
	Não	84	4,3095	,60737	,06627

Teste de amostras independentes											
		Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias				95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades )	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior	
Transformacional	Variâncias iguais assumidas	2,637	,106	-2,477	155	,014	-,13851	,05591	-,24896	-,02806	
	Variâncias iguais não assumidas			-2,446	140,584	,016	-,13851	,05663	-,25047	-,02655	
Transacional	Variâncias iguais assumidas	4,786	,030	-2,274	155	,024	-,20137	,08855	-,37630	-,02644	
	Variâncias iguais não assumidas			-2,233	134,446	,027	-,20137	,09016	-,37968	-,02305	
LaissezFaire	Variâncias iguais assumidas	,308	,580	-1,824	155	,070	-,25457	,13953	-,53019	,02106	
	Variâncias iguais não assumidas			-1,809	144,868	,073	-,25457	,14076	-,53277	,02364	
Autocrática	Variâncias iguais assumidas	,205	,652	-,554	155	,580	-,07779	,14037	-,35508	,19950	
	Variâncias iguais não assumidas			-,553	150,536	,581	-,07779	,14068	-,35575	,20017	
Democrática	Variâncias iguais assumidas	,154	,696	-,271	155	,787	-,02617	,09657	-,21693	,16458	
	Variâncias iguais não assumidas			-,274	154,997	,785	-,02617	,09565	-,21511	,16277	
servilCoachingVisionário	Variâncias iguais assumidas	2,338	,128	-1,469	155	,144	-,14971	,10190	-,35101	,05159	
	Variâncias iguais não assumidas			-1,459	146,745	,147	-,14971	,10260	-,35247	,05306	

# Dimensão Cultural

## Por gênero

### Estatísticas de grupo

Distancia ao poder	Estatísticas de grupo				
	Gênero	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
P32 Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização	Feminino	111	3,50	1,213	,115
	Masculino	46	3,89	1,038	,153
P33 Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores	Feminino	111	3,06	1,435	,136
	Masculino	46	3,48	1,362	,201

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
P32 Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização	Variâncias iguais assumidas	4,198	,042	-1,894	155	,060	-,387	,204	-,790	,017
	Variâncias iguais não assumidas			-2,020	97,561	,046	-,387	,191	-,767	-,007
P33 Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores	Variâncias iguais assumidas	,151	,698	-1,674	155	,096	-,415	,248	-,905	,075
	Variâncias iguais não assumidas			-1,711	88,290	,091	-,415	,243	-,897	,067

### Estatísticas de grupo

	Estatísticas de grupo				
	Gênero	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
P31 Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores	Feminino	111	2,52	1,227	,116
	Masculino	46	2,63	1,254	,185
P44 As decisões devem ser tomadas:	Feminino	111	1,99	,095	,009
	Masculino	46	1,96	,206	,030

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
P31 Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores	Variâncias iguais assumidas	,118	,731	-,498	155	,619	-,108	,217	-,536	,320
	Variâncias iguais não assumidas			-,494	82,524	,623	-,108	,218	-,542	,327
P44 As decisões devem ser tomadas:	Variâncias iguais assumidas	8,433	,004	1,436	155	,153	,034	,024	-,013	,082
	Variâncias iguais não assumidas			1,087	53,083	,282	,034	,032	-,029	,098



## Estatísticas de grupo

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
P41 O que é mais importante sobre o trabalho?	Feminino	111	1,73	,446	,042
	Masculino	46	1,52	,505	,074
P42 O que é mais importante?	Feminino	111	1,86	,353	,033
	Masculino	46	1,67	,474	,070
P43 Tenho tendência a colocar mais ênfase:	Feminino	111	1,48	,502	,048
	Masculino	46	1,50	,506	,075
P45 Na resolução de conflitos deve existir:	Feminino	111	1,11	,312	,030
	Masculino	46	1,28	,455	,067

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
P41 O que é mais importante sobre o trabalho?	Variâncias iguais assumidas	11,880	,001	2,556	155	,012	,208	,081	,047	,369
	Variâncias iguais não assumidas			2,428	75,573	,018	,208	,086	,037	,379
P42 O que é mais importante?	Variâncias iguais assumidas	22,960	,000	2,648	155	,009	,182	,069	,046	,318
	Variâncias iguais não assumidas			2,348	66,605	,022	,182	,077	,027	,337
P43 Tenho tendência a colocar mais ênfase:	Variâncias iguais assumidas	,092	,762	-,255	155	,799	-,023	,088	-,197	,152
	Variâncias iguais não assumidas			-,255	83,547	,800	-,023	,088	-,198	,153
P45 Na resolução de conflitos deve existir:	Variâncias iguais assumidas	27,337	,000	-2,768	155	,006	-,175	,063	-,299	-,050
	Variâncias iguais não assumidas			-2,379	63,234	,020	-,175	,073	-,321	-,028

**Correlações**

		P31 Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores	P32 Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização	P33 Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores	P41 O que é mais importante sobre o trabalho?	P42 O que é mais importante?	P43 Tenho tendência a colocar mais ênfase:	P44 As decisões devem ser tomadas:	P45 Na resolução de conflitos deve existir:	Transformacional	Transacional	LaissezFaire	Autocrática	Democrática	semilCoachingVisionário
P31 Um líder no local de trabalho, deve ter laços familiares próximos com os seus colaboradores	Correlação de Pearson	1	,059	,183 <sup>*</sup>	,108	-,089	,061	,177 <sup>*</sup>	,016	,375 <sup>**</sup>	,326 <sup>**</sup>	,404 <sup>**</sup>	,386 <sup>**</sup>	-,057	,139
	Sig. (2 extremidades)		,465	,022	,178	,268	,447	,027	,840	,000	,000	,000	,000	,478	,082
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
P32 Existe uma ampla faixa salarial entre os escalões superiores e inferiores da organização	Correlação de Pearson	,059	1	,353 <sup>**</sup>	,025	-,148	-,021	,034	-,096	,024	,137	,128	,215 <sup>**</sup>	,013	-,036
	Sig. (2 extremidades)	,465		,000	,760	,064	,791	,673	,232	,769	,087	,111	,007	,867	,650
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
P33 Os colaboradores têm medo de discordar do líder mesmo que tenham ideias melhores	Correlação de Pearson	,183 <sup>*</sup>	,353 <sup>**</sup>	1	,082	-,071	-,099	-,015	-,081	-,020	,140	,170 <sup>*</sup>	,209 <sup>**</sup>	-,076	,059
	Sig. (2 extremidades)	,022	,000		,306	,378	,216	,856	,312	,806	,080	,033	,009	,342	,463
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
P41 O que é mais importante sobre o trabalho?	Correlação de Pearson	,108	,025	,082	1	,093	,167 <sup>*</sup>	,001	-,064	,004	-,107	-,075	-,108	,071	,060
	Sig. (2 extremidades)	,178	,760	,306		,247	,036	,994	,429	,964	,182	,354	,179	,376	,458
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
P42 O que é mais importante?	Correlação de Pearson	-,089	-,148	-,071	,093	1	-,064	,048	-,047	-,061	,110	,050	-,100	,061	,061
	Sig. (2 extremidades)	,268	,064	,378	,247		,427	,554	,563	,447	,169	,532	,214	,449	,446
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
P43 Tenho tendência a colocar mais ênfase:	Correlação de Pearson	,081	-,021	-,099	,167 <sup>*</sup>	-,064	1	,135	-,073	,079	,013	,014	,006	,050	,129
	Sig. (2 extremidades)	,447	,791	,216	,036	,427		,091	,362	,328	,868	,857	,943	,534	,108
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
P44 As decisões devem ser tomadas:	Correlação de Pearson	,177 <sup>*</sup>	,034	-,015	,001	,048	,135	1	-,066	,062	,036	,074	,004	-,029	,077
	Sig. (2 extremidades)	,027	,673	,856	,994	,554	,091		,409	,439	,651	,356	,963	,717	,338
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
P45 Na resolução de conflitos deve existir:	Correlação de Pearson	,016	-,096	-,081	-,064	-,047	-,073	-,066	1	-,061	,008	-,052	,052	-,059	-,018
	Sig. (2 extremidades)	,840	,232	,312	,429	,563	,362	,409		,450	,925	,516	,522	,462	,821
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
Transformacional	Correlação de Pearson	,375 <sup>**</sup>	,024	-,020	,004	-,061	,079	,062	-,061	1	,573 <sup>**</sup>	,375 <sup>**</sup>	,355 <sup>**</sup>	,218 <sup>**</sup>	,435 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,000	,769	,806	,964	,447	,328	,439	,450		,000	,000	,000	,006	,000
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
Transacional	Correlação de Pearson	,326 <sup>**</sup>	,137	,140	-,107	,110	,013	,036	,008	,573 <sup>**</sup>	1	,830 <sup>**</sup>	,504 <sup>**</sup>	,047	,360 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,000	,087	,080	,182	,169	,868	,651	,925	,000		,000	,000	,555	,000
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
LaissezFaire	Correlação de Pearson	,404 <sup>**</sup>	-,128	,170 <sup>*</sup>	-,075	,050	,014	,074	-,052	,376 <sup>**</sup>	,830 <sup>**</sup>	1	,512 <sup>**</sup>	-,079	,197 <sup>*</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,000	,111	,033	,354	,532	,857	,356	,516	,000	,000		,000	,325	,013
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
Autocrática	Correlação de Pearson	,386 <sup>**</sup>	,215 <sup>**</sup>	,209 <sup>**</sup>	-,108	-,100	,006	,004	,052	,355 <sup>**</sup>	,504 <sup>**</sup>	,512 <sup>**</sup>	1	-,189 <sup>*</sup>	,186 <sup>*</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,000	,007	,009	,179	,214	,943	,963	,522	,000	,000	,000		,017	,020
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
Democrática	Correlação de Pearson	-,057	,013	-,076	,071	,061	,050	-,029	-,059	,218 <sup>*</sup>	,047	-,079	-,189 <sup>*</sup>	1	,402 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,478	,867	,342	,376	,449	,534	,717	,462	,006	,555	,325	,017		,000
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
semilCoachingVisionário	Correlação de Pearson	,139	-,036	,059	,060	,061	,129	,077	-,018	,435 <sup>**</sup>	,360 <sup>**</sup>	,197 <sup>*</sup>	,186 <sup>*</sup>	,402 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2 extremidades)	,082	,650	,463	,458	,446	,108	,338	,821	,000	,000	,013	,020	,000	
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).