

ESTILOS DE LIDERANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE OS ESTILOS NAS DIFERENTES GERAÇÕES NAS ÁREAS DE FINANÇAS E CONTABILIDADE

EMERSON WESLEI DIAS

FACULDADE FIPECAFI (FIPECAFI)

ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

MARCELO ANTONIO TREFF

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos a oportunidade de enviar nosso artigo a esta importante instituição e esperamos poder contribuir com o avanço das relações humanas dentro das organizações e da sociedade como um todo, através do trabalho científico.

ESTILOS DE LIDERANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE OS ESTILOS NAS DIFERENTES GERAÇÕES NAS ÁREAS DE FINANÇAS E CONTABILIDADE

1. INTRODUÇÃO

Edmund, personagem da peça rei Lear, nos revela no ato III cena III que: “Por demais selvagem e contrário a natureza”, é possível que o jovem tome o lugar do rei (SHAKESPEARE, 2000).

Séculos atrás pareceria estranho que um jovem tomasse o lugar do rei, geralmente mais velho, além de estranho provavelmente seria o fruto de uma traição, como na peça shakespeariana, mas hoje, é possível encontrar empresas com CEOs na faixa de 20 anos de idade e estagiários, com idade superior a 50 anos (MENCONI, 2018).

No mundo contemporâneo, sabe-se que pela primeira vez na história, cinco gerações convivem no mercado de trabalho ao mesmo tempo, são: os veteranos, os baby-boomers e as gerações X, Y e Z.

Este fenômeno se dá pela longevidade humana, obtida pelo casamento da prosperidade econômica que leva ao avanço da ciência e vice versa, e que provoca melhores condições de saúde, alimentação, saneamento básico, segurança, tratamentos médicos, vacinações e uma série outras atividades, fenômeno que Deaton (2017) batizou de envelhecimento da morte (SCHEIDEL, 2020, BREGMAN, 2018; DEATON, 2017)

Além da longevidade humana, há também uma diminuição da fecundidade, o que tem chamado atenção de pesquisadores, sobre a possibilidade de escassez de mão-de-obra como consequência da diminuição da reserva de pessoas jovens que vão ingressando no mercado de trabalho (AMORIM; FISCHER; FEVORINI, 2019; PETERSON; SPIKER, 2005).

Nesse ambiente, a diversidade de idade, e, portanto, olhares e perspectivas diferentes sobre o mundo, tornam-se essenciais na construção da estratégia das organizações.

Contudo, a diversidade que ao mesmo tempo traz a divergência como ativo, também traz seus passivos, os conflitos geracionais.

Em pesquisa mundial do instituto IPSOS (2021) visando entender as tensões mundiais na sociedade, em primeiro lugar apareceram as tensões entre ricos e pobres com (74%), além de pessoas que apoiam diferentes partidos políticos, classes sociais diferentes, imigrantes versus nativos, progressistas versus conservadores, diferenças de etnia, elite econômica versus trabalhadores, diferentes religiões, homens e mulheres, com formação universitárias ou não formação e entre todas essas, os conflitos entre jovens versus idosos correspondeu a 46% das tensões, parcela significativa dentre todas as tensões pesquisadas.

Esta pesquisa revela que grupos culturais por divergirem, criam tensões na sociedade, cada grupo tem sua cultura e, portanto, conflita com as outras que antagonizam sejam em qual campo essa cultura estiver.

E isto não se trata de uma novidade, anteriormente Westerman e Yamamura (2007) já evidenciavam que as pesquisas sugerem que as diferenças entre gerações na força de trabalho podem ser uma fonte significativa de conflito nas organizações e Lancaster e Stilman já haviam lançado a obra *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work* em 2002.

Segundo Menconi (2018) no mundo ideal, a experiência dos trabalhadores mais velhos deveria harmonizar com o conhecimento intuitivo e o frescor dos trabalhadores mais jovens, o que se transformaria em algo único, original e poderoso. Contudo, não vivemos no mundo ideal, o que leva líderes de pulso firme, com baixa tolerância a erros, terem dificuldades para mobilizar equipes e precisam adaptar seu estilo de liderança para a geração dos mais jovens,

que tende a ser menos interessada em hierarquia e rotinas, e mais adepta a flexibilidade e diálogo.

Assim, **o objetivo da pesquisa apresentada neste artigo é analisar a percepção dos profissionais das áreas de contabilidade e finanças acerca dos estilos de liderança adotados por seus líderes de diferentes gerações.**

Para fins de definição de escopo de pesquisa e delimitação da amostra, entende-se por finanças áreas como tesouraria, gestão de caixa, contas a pagar e receber, crédito, profissionais do mercado financeiro e similares, e profissionais de contabilidade, que compreendem: contadores, auditores, gerentes tributários e fiscais, *controllers*, atuários, peritos, profissionais da área fiscal, tributos, custos e controladoria em geral.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a construção da fundamentação teórica deste artigo, elaborou-se uma busca sobre as teorias de Estilos de liderança e a Liderança Situacional, bem como uma abordagem geracional:

2.1 Estilos de Liderança e a Liderança Situacional

Sabe-se que os mitos e as lendas sobre grandes líderes foram importantes no desenvolvimento da civilização humana. E que a liderança eficaz é o motor para que as coisas de fato aconteçam, as realizações mais relevantes da história estão diretamente associadas a pessoas que influenciaram outras pessoas a alcançarem objetivos comuns, de modo que, conceituar liderança não é uma tarefa simples, é delicada e pode ser traiçoeira, já que existem tantas diferentes definições do que seja liderança, quanto teóricos que se predispuseram a defini-la. Ademais, nenhuma ciência tem a propriedade exclusiva sobre o assunto e as fronteiras não são muito claras. O tema é objeto de estudo de historiadores, biógrafos e pesquisadores da psicologia, sociologia e ciência política. A palavra “líder” consta do Dicionário Oxford desde o ano 1300, mas milênios antes, no Egito antigo já havia registros de hieróglifos associados ao tema. Os gregos traziam o conceito de liderança desde a *iliada* de Homero e o estudo sobre liderança pode ser encontrado na obra de Aristóteles que foi mentor de Alexandre o Grande. Assim, nenhuma teoria ou ciência conseguiu até agora esgotar tudo aquilo que faz parte do assunto liderança (MAXIMIANO, 2021; DIAS; VELOSO; TREFF, 2020; BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015; VRIES, 2010; BERGAMINI, 2009; BASS, 2008; VRIES; ENGELLAU, 2004; BURNS, 1978)

As teorias de estilos de liderança emergem na academia como avanço dos estudos sobre liderança gerados a partir da teoria dos traços de personalidade feitos por Stogdill (1948) no início do século XX (BASS, 2008; STOGDILL, 1948).

Como os traços de personalidade não foram suficientes, para comprovar com evidências que eles garantiam uma liderança efetiva, os estudos começaram a mirar sobre os comportamentos da liderança.

Esses estudos surgiram de universidades americanas nos anos de 1940. Os principais pesquisadores eram psicólogos da escola de psicologia social, cujos estudos buscavam encontrar os traços de comportamento, responsáveis pela maneira de agir da liderança. Os vários estilos teriam sua origem nas diferenças de personalidade, tais como características intelectuais, emocionais, experiências vividas, expectativas e motivações pessoais (BERGAMINI, 2009; BASS, 2008; STONER; FREEMAN, 1999; ROBBINS; COULTER, 1998; HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Para Hersey e Blanchard (1977) a personalidade de um indivíduo é o padrão de comportamento que apresenta quando participa da direção de atividades de outros, é isto que

alguns autores denominam estilo, portanto, personalidade e estilo são a mesma coisa quando visamos estudar comportamento da liderança.

Um grande número de estudos mostra que o estilo de liderança dos gestores tem influência importante no desempenho dos funcionários (LIU; SUN, 2014).

As teorias de estilo de liderança possuem uma abordagem baseada no modelo bidimensional: tarefa ou pessoas.

Os estilos de liderança orientados para tarefa ou orientados para pessoas, inicialmente, eram considerados estilos em oposição e mutuamente excludentes. À medida que a pesquisa sobre liderança avançou este entendimento mudou, pois na visão bidimensional o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento (MAXIMIANO, 2021).

Contudo, o conceito de comportamento adaptativo do líder pôs em xeque a possibilidade de existir um estilo melhor de liderança, mas um estilo mais eficiente para determinada situação. De modo que o que funciona bem para trabalhadores de um determinado setor pode não funcionar para outro, as características do seguidor e os fatores situacionais do contexto precisam ser adicionados a esta equação para que os estilos de liderança signifiquem de fato alguma coisa (ROBBINS; COULTER, 1998; HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Assim, surgiram as abordagens contingenciais nos estudos de liderança. Nesta teoria não se considera apenas as características de personalidade da liderança como responsável pela eficácia da liderança em si. A abordagem contingencial vai além, considera o ambiente, a circunstância, os interesses e os valores envolvidos na identificação do relacionamento entre líderes e liderados (BERGAMINI, 2009).

Segundo Bass (2008) e Gibson et al. (2006), as teorias contingenciais são várias, apresentando sempre semelhanças e diferenças, pois todas focam na dinâmica da liderança e assim estimulam a realização de mais pesquisas, mas permanecem controversas em decorrência dos problemas de mensuração dos constructos.

Contudo, dentre as teorias de contingência a teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, que surgiu nos anos 70, oferece uma estrutura de diagnóstico para prescrever qual estilo de liderança terá maior probabilidade de êxito na situação específica (HERSEY; CHEVALIER, 2003):

O princípio subjacente da Liderança Situacional é que os líderes devem ajustar os seus estilos de liderança ao nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus subordinados para executarem uma determinada tarefa. Liderança é o volume de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio) fornecida pelo líder (HERSEY; CHEVALIER, 2003, p.285).

A abordagem situacional é construída sob as mesmas dimensões dos estilos de liderança: tarefa e relacionamento, porém, os autores combinam essas dimensões como alto e baixo, o que resulta em quatro comportamentos, que foram determinados como: apoio, adestramento, direcionamento e delegação, conforme evidencia a figura 1.

Sob a hipótese de que os seguidores avançam e recuam ao longo do seu desenvolvimento, é que se construiu a abordagem situacional, o que representa a competência relativa e o comprometimento dos seguidores. Para que os líderes sejam eficazes, é essencial que estes determinem onde os seguidores estão neste contínuo e assim adaptem seus estilos de liderança para que os seguidores correspondam diretamente ao estilo e ao nível de desenvolvimento, como observa-se na figura 1. Contudo, uma das críticas que se faz a esta teoria é a de que ela falha em não explicar como características demográficas ou de gênero, influencia o direcionamento da liderança (NORTHOUSE, 2016).

Como elabora Teixeira (2022, p.17514) “a ideia em torno da liderança não se restringe à adoção de um único estilo, haja vista que o capital humano composto nas organizações tende a ser diversificado”.

As situações da liderança, como consta na figura 1 são:

S1-Direcionamento: neste comportamento do líder (alto diretivo/baixo apoio), a liderança define os papéis do liderado, diz como, quando e o que fazer, as soluções de problemas e tomada de decisões são atribuições da liderança.

S2-Adestramento: aqui o comportamento da liderança (alto diretivo/alto apoio), ela dá muita atenção e direção, lidera com suas ideias, mas dá espaço para ouvir as ideias dos liderados, porém ainda controla a tomada de decisão.

S3-Apoio: neste caso o estilo da liderança (alto apoio e baixo diretivo) o controle da tomada de decisões e resolução de problemas passa para o liderado, a liderança prove reconhecimento, ouve com atenção, facilita a resolução de problemas e a tomada de decisões.

S4-Delegação: comportamento da liderança (baixo apoio e baixo diretivo) discute os problemas com os subordinados até chegar a um acordo e então a tomada de decisão é totalmente delegada aos subordinados.

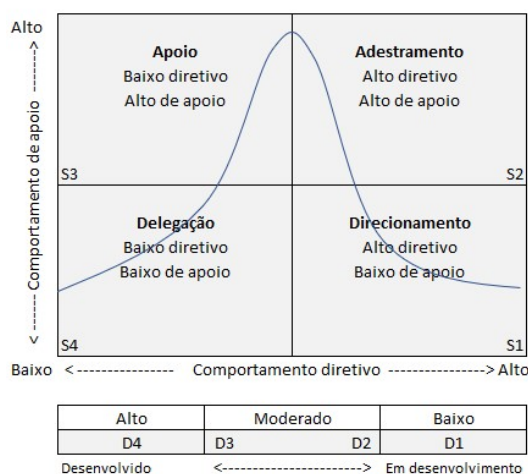


Figura 1: Liderança Situacional

Fonte: Adaptado pelos autores de: Hershey e Chevalier (2003); Balwin, Bommer e Rubin (2015).

Já os níveis de desenvolvimento dos liderados, vão de D1 até D4, isto porque à medida que o nível de desenvolvimento aumenta suas competências e compromissos podem variar, para determinar o estilo de liderança adequado. Assim é necessário ajustar o estilo de liderança, num nível de desenvolvimento D1. O estilo adequado seria S1 mais diretivo, o nível D2 exigiria um nível S2 de liderança adestramento com alto diretivo e alto apoio, e assim sucessivamente. Desta forma o líder bem-sucedido será aquele que primeiramente reconhecer que a situação da liderança pode exigir abordagens diferentes para liderados diferentes (HERSEY; CHEVALIER, 2003; BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015).

2.2 Abordagem geracional

Uma geração é definida como um grupo identificável que compartilha anos de nascimento e eventos de vida significativos em estágios críticos de desenvolvimento. Um grupo geracional inclui aqueles que compartilham experiências de vida históricas ou sociais, cujos efeitos são relativamente estáveis ao longo de suas vidas. Essas experiências

influenciam os sentimentos de uma pessoa em relação à autoridade e às organizações, o que uma pessoa valoriza no trabalho e como uma pessoa planeja satisfazer esses desejos (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Smola e Sutton (2002) encontram evidências fortes em suas pesquisas de que os valores do trabalho são mais influenciados por experiências geracionais do que por idade e maturação.

Lancaster e Stilman (2002) vão além de trabalho, para eles, muito do que acontece na vida é visto através de nossas próprias lentes geracionais.

Westerman e Yamamura (2007) afirmam que as diferenças geracionais afetam significativamente as atitudes e resultados dos funcionários no local de trabalho. Assim, se as empresas não conseguirem modificar suas culturas e ambientes de trabalho para atender adequadamente às necessidades de seus funcionários, elas continuarão a experimentar altos níveis de insatisfação e rotatividade, sua pesquisa revela que a orientação para metas e ambiente de trabalho para os trabalhadores da geração mais jovem tem maior correlação na satisfação e intenção de permanência; e relacionamento se encaixam na satisfação dos mais velhos e os *Baby Boomers* também experimentaram níveis mais altos de satisfação geral do que os funcionários da geração mais jovem.

De acordo com Silva (2013), estudos sobre gerações são realizados no contexto europeu ou americano, este último inclusive como sendo a definição global adequada, contudo, não se pode generalizar, sem antes consideramos os eventos históricos, políticos, culturais e tecnológicos dos países fora destes eixos.

Embora a maioria dos autores adote períodos comuns para a classificação das gerações, é possível encontrar variações acerca do início e fim de cada geração. Há ainda os chamados **cuspers** que Lancaster e Stilman (2002) nomearam para classificar pessoas que estão limítrofes, entre uma geração e outra ou mesmo com um pé em cada geração e, portanto, podem possuir características de uma e de outra ao mesmo tempo.

As definições mais comuns das cinco gerações atuantes no mundo do trabalho são: Tradicionalistas ou Veteranos, Geração *Baby Boomers*, Geração X, Y ou millenials e Z, segundo Menconi (2018); Deloitte (2022; 2018); Silva (2013); Veloso, Silva e Dutra (2012); Westerman e Yamamura (2007) e Smola e Sutton (2002).

Quadro 1 - Resumo das cinco gerações.

Geração	Período histórico de acordo com os teóricos	Características gerais.
Tradicionalistas ou Veteranos	Nascidos antes de 1940 ou 1945	Viveram as dificuldades da guerra, tendem a ser rígidos, cumpridores de regras. Seguem valores mais tradicionais, são habituados ao sacrifício, com valores de solidariedade. Como objetivo de trabalho, tendem a trabalhar numa mesma organização por toda a vida. Como líderes tendem a ser autoritários e forte obediência a hierarquia.
Baby Boomers	Nascidos de 1940 a 1945 ou 1946 até 1960, 1964 ou 1967;	A explosão de nascimentos no pós guerra gerou esse grupo. São disciplinados, respeitam instituições, trabalham em equipe e respeitam hierarquia. Seguem os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros. Suas vidas profissionais iniciaram antes da computação, o que os leva ao raciocínio lógico e estruturado. Preferem instruções claras, mas não gostam

		de ser geridos nos mínimos detalhes.
Geração X	Nascidos de 1960, 1965 ou 1968 até 1975, 1977, 1979, 1980, 1981 ou 1982	É a primeira geração com mães que trabalharam fora de casa. Preferem atuar de forma independente e com flexibilidade de horário para se dedicar a família. Como viveram várias crises, essa geração não possui lealdade aos empregadores e mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações, portanto, não compartilham do mesmo compromisso dos Baby boomers. Tendem a apreciar o reconhecimento em forma de recompensa financeira.
Geração Y ou Millenials	Nascidos de 1980 ou 1983 até 1990 ou 1994;	Muitas vezes são caracterizados pela relutância em obedecer à hierarquia da organização, demonstram atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações. É a geração nascida em um ambiente de super proteção dos pais e, portanto, tendem a ter uma elevada auto estima. São criativos e avessos a rotina, gostam de ser conduzidos e apoiados, sua motivação vai além do aspecto financeiro. Muitos esperando de seus líderes as atitudes dos pais. São indivíduos difíceis de gerir por causa da sua falta de atenção
Geração Z	Nascidos de 1988, 1994 ou 1995 até 1999, 2003 ou 2010	É a primeira geração chamada de nativa digital. São dinâmicos, críticos e sustentáveis, são rápidos em criar soluções para resolver problemas usando a tecnologia. Considerados individualistas, seu desafio é trabalhar em equipe e exercer a paciência. Necessitam de apoio de um mentor e de descrições detalhadas.

Fonte: Adaptado pelos autores de Menconi (2018); Deloitte (2022; 2018); Silva (2013); Veloso, Silva e Dutra (2012); Westerman e Yamamura (2007); Smola e Sutton (2002).

Entender verdadeiramente as características geracionais é um bom ponto de partida, pois os estereótipos geracionais enganosos são difundidos e desviam a atenção dos pontos fortes que cada geração traz para o todo.

Nas palavras de Lancaster e Stilman (2002), não se pode esperar entender alguém que já foi colocado em uma caixa, por exemplo: os velhos são realmente esquecidos? os jovens estão realmente focados apenas em si mesmos? Não, e a pesquisa existe para apoiar essa visão, é preciso compreender as individualidades, as personalidades envolvidas.

A personalidade humana é o conjunto consolidado de características e tendências que determinam os aspectos comuns e as diferenças no comportamento das pessoas. Teóricos admitem certos princípios em sua formação como os fatores hereditários (ritmo biológico, gênero, atributos físicos e genética), fatores culturais (normas, valores e atitudes) e fatores sociais (classe social, participação em grupos sociais como trabalho, amigos e pessoas de referência, além da família e ordem de nascimento, tamanho e estrutura). Tudo isso como um todo organizado, com padrões até certo ponto observáveis. Além disso, embora a personalidade tenha uma base biológica, seu desenvolvimento também é produto do ambiente cultural e social, dotada de aspectos superficiais e mais profundos e envolve características comuns e peculiares ao mesmo tempo (JUNG, 2013; GIBSON *et al.*, 2006; FREUD, 1976).

Compreender a personalidade humana não é tarefa conclusiva e não há consenso sobre o que seja, embora, nos estudos sobre liderança, explorar a personalidade da liderança, sempre esteve no escopo, contudo sabe-se que uma pessoa não se torna um líder pelo fato de possuir uma determinada combinação de traços de personalidade (BASS, 2008).

Nem mesmo a maturidade ou senioridade, pode garantir a liderança dos mais velhos sobre os mais novos, como tratado por Weber (2012), para Kouzes e Posner (2001, p.97-106), “há um mito que associa liderança a uma posição superior”.

Assim, para este estudo foi gerada a seguinte hipótese geral: H1: Existem diferenças na percepção sobre estilos de liderança entre os liderados de gerações distintas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando diminuir os vieses de autopercepção, que tendem a ser superestimados, segundo Mlodinow (2013) e Kahneman (2012), os respondentes foram considerados sempre os liderados, e a definição de liderança utilizada neste estudo compreende o cargo imediato acima do respondente do questionário, uma vez que segundo French e Raven (1959) existe liderança onde encontra-se poder e influência.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) proposta por Melo (2004), enviado via link do *Google forms*. O questionário contém 19 perguntas que possibilitam extrair três estilos de liderança: relacionamento, tarefa e situacional. Optou-se por usar a escala do tipo Likert, equilibrada de 7 (sete) pontos, ao invés das cinco originais, como orienta Hair et al. (2005, p.194-195).

Como esclarecido por Hair et al. (2009), mesmo utilizando escalas bem definidas ainda deve-se confirmar a validade e a dimensionalidade das medidas. Assim, foi atestado primeiramente a qualidade das medidas utilizadas.

A variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE) de cada fator atingiu valores superiores ao parâmetro de referência de 0,5. Os dados de confiabilidade medidos pelo coeficiente *alpha* de Cronbach e pela confiabilidade composta (*Composite Reliability* - CR) também se mostraram robustos, acima dos valores de referência. Esses resultados em conjunto permitem atestar a validade convergente da escala, conforme Tabela 1.

Fator	Alpha	CR	AVE
Relacionamento	0,949	0,957	0,710
Situacional	0,891	0,924	0,754
Tarefa	0,831	0,875	0,543

Tabela 1 - Valores de Alpha, CR e AVE dos fatores da escala EAEG
Fonte: Dados da pesquisa de campo

A análise das tabelas de frequência das variáveis não identificou erros de entrada de informações, tampouco casos faltantes. Assim, somente o teste de detecção de *outliers* foi realizado, adotando-se uma premissa conservadora, sendo um único caso atípico identificado e retirado da amostra para as análises subsequentes. Assim, o total de respostas válidas chegou a 278, estes dados foram inseridos em planilha eletrônica do MS Excel e na sequência tratados em softwares estatísticos.

O passo seguinte da análise foi a caracterização dos líderes em relação aos três fatores da EAEG: relacionamento, tarefa e situacional. Para tanto, utilizou-se da análise de frequências e estatística descritiva, como média, mediana e desvio padrão de cada um dos indicadores.

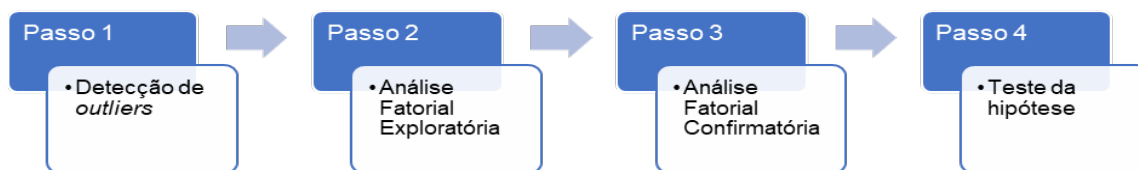


Figura 2: Passos na análise de dados
Fonte: Elaborado pelos autores

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do trabalho explana os resultados da pesquisa de campo realizada. Ela traz a avaliação geral dos estilos encontrados, a caracterização do perfil dos respondentes (liderados) por geração e posição hierárquica, a caracterização do perfil dos líderes (avaliados) por geração e posição hierárquica, o teste de hipótese e a avaliação intergeracional.

4.1 Avaliação geral dos estilos encontrados

A pesquisa alcançou respondentes em 11 estados brasileiros. Sendo São Paulo com 88,5%, seguidos pelos respondentes de outros estados como Rio de Janeiro com 2,9% e Minas Gerais com 2,5%. Acre, Bahia, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, Pernambuco e Pará ficaram com 2,5%, cada e Rio Grande do Sul e Paraná (Curitiba) 1,8% dos respondentes.

O estilo predominante da amostra foi o estilo situacional com 47% e na sequência o estilo tarefa com 33% e 20% o estilo relacionamento, conforme observa-se na figura 3.

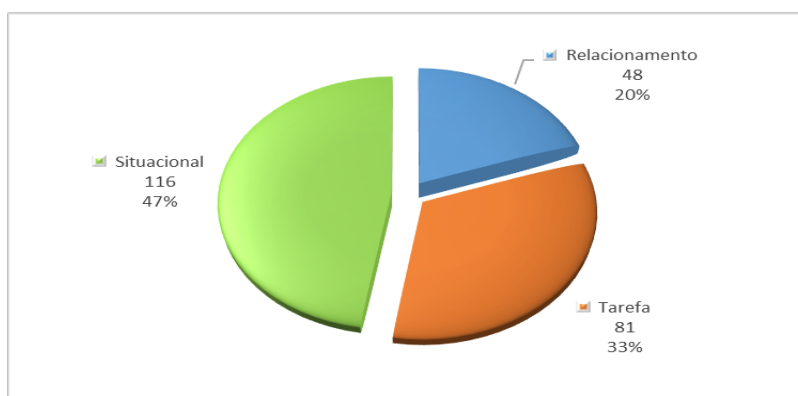


Figura 3 - Fatores com o maior escore na escala EAEG
Fonte: Criado pelos autores

4.2 Caracterização do perfil dos respondentes (liderados) por geração e posição hierárquica

Analisando os respondentes por idade, a maioria está na faixa etária de 36 a 45 anos (40,3%), seguidos pelos liderados de 46 a 60 anos de idade (25,9%) e os de 26 a 35 anos de idade (23,7%), totalizando 89,9% dos respondentes. Os liderados até 25 anos representam outros 6,1%, enquanto que os maiores de 61 anos apenas 4%. A classificação deste grupo por geração consta do quadro 3.

Em referência a posição hierárquica dos respondentes, a maior parte dos liderados indicou estar em cargos de alta posição hierárquica corporativa (66,2%), sendo gerência (24,5%), diretoria (23,7%) e supervisão/coordenação (18,0%), em contrapartida à analistas, assistentes, cargo técnico ou especialista sem subordinados (18,3%) ou com subordinados (15,5%), de acordo com a tabela 2:

Tabela 2 - Frequência de posição hierárquica dos respondentes (liderados)

Categoria	f	f%	f% acumulada
Analista, Assistente, cargo técnico ou especialista sem subordinado (s)	51	18,3	18,3
Analista, Assistente, cargo técnico ou especialista com subordinado (s)	43	15,5	33,8
Supervisor/Coordenador (a)	50	18,0	51,8
Gerente	68	24,5	76,3
Diretor (a)	66	23,7	100,0
Total	278	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

4.3 Caracterização do perfil dos líderes (avaliados) por geração e posição hierárquica

No que se refere à idade dos líderes avaliados, a maioria é de profissionais entre 36 e 45 anos de idade (38,5%) e 46 e 60 anos de idade (38,1%), totalizando 76,6%, seguidos pelos líderes avaliados com até 35 anos de idade (16,9%) e 61 anos de idade ou acima (6,5%), que representam o menor número entre os pesquisados. A classificação deste grupo por geração consta do quadro 3.

Finalmente, entre os líderes avaliados, a maioria está em posições da alta administração: diretores representam 31,3%, enquanto presidente, dono, sócio ou superintendente 27,7%. Gerentes (25,5%) e supervisores/coordenadores/ encarregados (15,5%) representam juntos 41% do total. Estes dados são apresentados na tabela 3:

Tabela 3 - Frequência de posição hierárquica da liderança avaliada.

Categoria	f	f%	f% acumulada
Supervisor/Coordenador/Encarregado	43	15,5	15,5
Gerente	71	25,5	41,0
Diretor (a)	87	31,3	72,3
Presidente/Dono/Sócio/Superintendente	77	27,7	100,0
Total	278	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa de campo

4.4 Teste de hipótese

Para testar se haveriam diferenças de escore nos 3 fatores (Relacionamento, Tarefa e Situacional) considerando a categorização de idade dos líderes avaliados, utilizou-se do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para amostras independentes considerando as seguintes hipóteses nulas:

H₀: A distribuição de média do fator é a mesma entre as categorias de idade dos líderes avaliados;

H₁: A distribuição de média do fator é diferente em pelo menos duas das categorias de idade dos líderes avaliados;

Considerando um nível de significância de 5%, os resultados mostrados no Quadro 2 levaram à retenção da hipótese nula para todos os fatores pesquisados, indicando que não há diferenças significativas nas médias dos escores dos 3 fatores para as categorias de idade dos líderes pesquisados:

Quadro 2 - Resumo de teste de hipótese – Idade do líder.

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Média do Fator Relacionamento é a mesma entre as categorias de Idade do líder categorização 1.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,082	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Média do Fator Tarefa é a mesma entre as categorias de Idade do líder categorização 1.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,135	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Média do Fator Situacional é a mesma entre as categorias de Idade do líder categorização 1.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,678	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

4.5 Avaliação intergeracional

Embora os testes envolvendo as categorias de idade do líder e os escores dos fatores da EAEG não tenham apresentado relações estatisticamente significantes, analisou-se a possibilidade de haver diferenças nos escores quando fossem levados em consideração não apenas a idade dos líderes, mas também a idade dos liderados que responderam à pesquisa. Para tanto, considerou-se o cruzamento das gerações entre ambos: *Baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1979), Geração Y (nascidos entre 1980 e 1991) e Geração Z (nascidos entre 1995 e 2003), conforme classificação proposta por Silva (2013) que propõe um recorte de anos mais aderente a realidade brasileira, com exceção da geração Z que foi classificada por exclusão, já que Silva (2013) não a incluiu em seu estudo. Contudo, como haviam apenas 2 casos de líderes da Geração Z, estes foram incorporados à Geração imediatamente anterior Y, totalizando uma matriz de 12 classificações (4 gerações de liderados x 3 gerações de líderes). O Quadro 3 apresenta os dados de frequência de gerações dos líderes e liderados:

Quadro 3 - Classificação de liderados e líderes em gerações.

Geração	Liderados		Líderes	
	Frequência	Porcentual	Frequência	Porcentual
Baby Boomers	52	18,6	79	28,4
Geração X	97	34,8	132	47,5
Geração Y	106	38,4	65	23,4
Geração Z	23	8,2	2	0,7
Total	278	100,0	278	100,0

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Para avaliar se haveria alguma relação entre as gerações dos líderes e liderados em relação aos escores dos 3 fatores (Relacionamento, Tarefa e Situacional) da escala EAEG, utilizou-se do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para amostras independentes considerando as seguintes hipóteses nulas:

H₀: A distribuição de média do fator é a mesma entre as classificações de geração cruzada dos líderes e liderados avaliados;

H₁: A distribuição de média do fator é diferente em pelo menos duas das classificações de geração cruzada dos líderes e liderados avaliados.

Considerando um nível de significância de 5%, os resultados mostrados no Quadro 3 levaram à rejeição da hipótese nula apenas para o fator Tarefa, indicando que para este fator há diferenças significativas quando as gerações dos líderes e dos liderados são consideradas ao mesmo tempo. Para os outros fatores (Relacionamento e Situacional), os resultados indicaram não haver diferenças significativas entre as médias de gerações de líderes e liderados, levando-se à retenção da hipótese nula.

Quadro 4 – Res. hipótese – Relação gerações do liderado / líder.

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Média do Fator Relacionamento é a mesma entre as categorias de Geração Liderado x Geração Líder.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,071	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Média do Fator Tarefa é a mesma entre as categorias de Geração Liderado x Geração Líder.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,034	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Média do Fator Situacional é a mesma entre as categorias de Geração Liderado x Geração Líder.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,147	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: dados da pesquisa de campo.

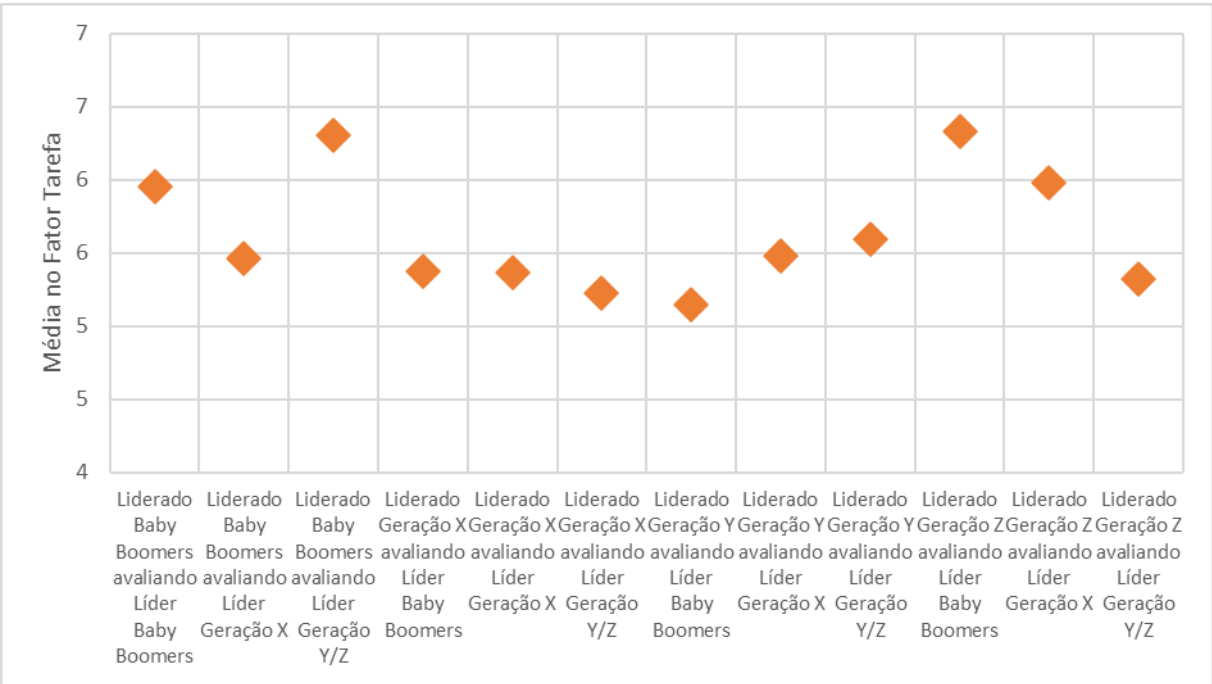
O Quadro 5 apresenta as médias dos escores dos 3 fatores Relacionamento, Tarefa e Situacional para cada uma das categorias cruzadas envolvendo as gerações de líderes e liderados:

Quadro 5 - Médias fatores EAEG, cons. gerações líderes / liderados.

Gerações	N	Relacionamento	Tarefa	Situacional
Liderado Baby Boomers avaliando Líder Baby Boomers	30	5,70	5,96	5,87
Liderado Baby Boomers avaliando Líder Geração X	15	5,20	5,47	5,73
Liderado Baby Boomers avaliando Líder Geração Y/Z	6	5,81	6,31	6,17
Liderado Geração X avaliando Líder Baby Boomers	33	4,90	5,37	5,41
Liderado Geração X avaliando Líder Geração X	46	5,17	5,37	5,64
Liderado Geração X avaliando Líder Geração Y/Z	18	4,69	5,22	4,93
Liderado Geração Y avaliando Líder Baby Boomers	19	5,05	5,15	5,50
Liderado Geração Y avaliando Líder Geração X	56	5,32	5,48	5,57
Liderado Geração Y avaliando Líder Geração Y/Z	32	5,44	5,59	5,69
Liderado Geração Z avaliando Líder Baby Boomers	2	6,89	6,33	6,50
Liderado Geração Z avaliando Líder Geração X	10	5,54	5,98	6,05
Liderado Geração Z avaliando Líder Geração Y/Z	11	5,40	5,32	6,23
Total	278	5,27	5,51	5,63

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Figura 4 - Médias fator Tarefa, cons. gerações cruzadas líderes/liderados.



Fonte: dados da pesquisa de campo.

Analisando-se as médias de escores do fator Tarefa apresentadas no quadro 5 e na figura 4 observam-se algumas diferenças de avaliação entre gerações de líderes e liderados no fator tarefa:

Liderados da geração *baby boomers* avaliam com escores mais altos seus líderes da geração Y/Z (6,31);

Liderados da geração Y avaliaram com maior escore os líderes da sua própria geração Y (5,59) do que os líderes mais velhos das gerações X (5,48) e geração *baby boomers* (5,15).

Já para os liderados da geração Z, a avaliação é exatamente oposta: esta classificou os líderes da geração *baby boomers* com escores mais altos (6,33) em relação aos líderes da geração X (5,98) e geração Y (5,32).

Deve-se, porém, fazer uma ressalva quanto aos resultados apresentados aqui. Entre as classificações da matriz de gerações, há algumas categorias que possuem poucos respondentes, como são os casos dos liderados da Geração Z avaliando líderes *baby boomers* (n=2) e liderados *baby boomers* avaliando líderes da Geração Y/Z (n=6). Em 7 categorias, o tamanho das subamostras são consideradas muito pequenas (menor do que 30) casos, o que pode ter influenciado positiva ou negativamente as médias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se identificar a percepção dos profissionais das áreas de contabilidade e finanças acerca dos estilos de liderança adotados por seus líderes, contribuindo com o entendimento sobre estilos de liderança para um grupo específico de profissionais. O tema liderança, apesar de já possuir teorias consolidadas na academia, quando se trata de diferenças entre gerações, ainda há muito a se estudar.

A rejeição da hipótese geral, indicando que não há diferenças significativas nas médias dos escores dos 3 fatores para as categorias de idade dos líderes pesquisados, leva a crer que os estilos de liderança permanecem os mesmos para todas as gerações, o que nos faz compreender que a teoria ainda é aplicável para estudos e prática da liderança.

Contudo, na avaliação intergeracional, percebe-se escores diferenciados no estilo tarefa, esta intrigante questão pode suscitar hipóteses para estudos futuros, como por exemplo quais são essas tarefas? Elas se relacionam com tecnologia? E por isso os mais velhos avaliam melhor os mais novos? São conhecimentos teóricos e de experiência profissional que faz com que profissionais mais velhos tenham desenvolvido melhor ao longo de suas carreiras e por isso os mais jovens os avaliam melhor? Como expressa Weber (2012) ou porque estes necessitam de apoio de um mentor e de descrições detalhadas como expressam Menconi (2018); Deloitte (2022; 2018); Silva (2013); Veloso, Silva e Dutra (2012); Westerman e Yamamura (2007); Smola e Sutton (2002); Lancaster e Stilman (2002).

O fato de não haver distinção entre as percepções de cada liderado de diferentes gerações no estilo relacionamento, minimiza ou confirma os conflitos geracionais explicados por Lancaster e Stilman (2002)? Há questões de personalidade que deveriam ser testadas para compreender melhor? (JUNG, 2013; GIBSON, et al, 2006; FREUD, 1976).

Este trabalho revelou, ainda, que as classificações entre gerações se trata de algo extremamente complexo de mensuração, uma vez que não há um consenso sobre quando inicia e termina uma geração por parte dos teóricos, como: Menconi (2018); Deloitte (2022; 2018); Silva (2013); Veloso, Silva e Dutra (2012); Westerman e Yamamura (2007) e Smola e Sutton (2002). Além disso, não há como identificar os cuspers como define Lancaster e Stilman (2002) dentro desta população.

O simples fato do respondente oferecer seu ano de nascimento dentro de uma pesquisa quantitativa, não nos permite afirmar a qual geração este indivíduo pertence principalmente

quando em datas limítrofes, o que se revela uma limitação deste tipo de pesquisa. Acreditamos que uma pesquisa com métodos mistos poderia ser importante para aumentar o conhecimento científico sobre o tema, como primeiro compreender do participante e da liderança sua geração em estudo qualitativo e na sequência aplicar o quantitativo para testar as hipóteses.

Enfim, são questões que um estudo mais aprofundado e amplo poderia suprir, já que não conseguimos responder de forma apenas quantitativa neste estudo, o que fica como proposta para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, W., FISCHER, A., FEVORINI, F.B., "Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism?", **Revista de Gestão**, Vol. 26 No. 2, pp. 161-179, 2019
<https://doi-org.ez347.periodicos.capes.gov.br/10.1108/REGE-09-2018-0092>
- BALDWIN, T.; BOMMER, B.; RUBIN, R. **Gerenciando o Comportamento Organizacional**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BASS, B. M. **The Bass Handbook of leadership: Theory, Research & Managerial Applications**. 4a edição. New York: Free Press, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BREGMAN, R. Utopia para realistas, tradução Leila Couceiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2018
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- DEATON, A. **A grande saída: saúde, riqueza e as origens da desigualdade**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.
- DELOITTE. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. disponível em:<
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
> Acesso em 11 jul 2022
- DELOITTE (2018). Millennial Survey 2017. disponível em:<
<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/millennials-survey.html>
> Acesso em 28 fev 2019.
- DIAS, E. W.; VELOSO, E. F. R.; TREFF, M. A. Leadership styles: perceived differences between male and female leaders in the fields of finance and accounting. *Revista de Administração da UFSM*, [S.l.], v. 12, p. 1173-1187, feb. 2020.
- FRENCH, JR.J.R.P.; RAVEN. B.H. The basis of social power. in CARTWRIGHT, D (Ed). *Studies in social power*. Ann Arbor. University of Michigan Press, p. 150-167, 1959.
- FREUD, S. O ego e o ID e outros trabalhos (1923-1925). Rio de Janeiro: Imago, 1976. (obras psicológicas completas de Sigmund Freud, v. XIX)
- GIBSON, J. L. et al. **Organizações - Comportamentos, Estrutura e Processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. *Análise multivariada de dados*. 6th ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

HERSEY, P.; CHEVALIER, R. Liderança situacional e coaching de performance. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A., *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

IPSOS. IPSOS.KING'S COLLEGE LONDON. Disponível em: [The Policy Institute | King's College London \(kcl.ac.uk\)](https://www.kcl.ac.uk/ipsos). Acesso em 21 jul 2021.

JUNG, C. G. *O Desenvolvimento da Personalidade*. 14^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2013

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Trazendo para o futuro as lições sobre liderança do passado. In: BENNIS, W.; SPERTIZER, G.M.; CUMMINGS, T.G. *O futuro da liderança: uma coletânea com as ideias dos maiores líderes da atualidade*. São Paulo: Futura, 2001.

LANCASTER, L.C.; STILMAN, D. *When generations collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Business, 2002.

LIU, H; SUN, TY. Effect of Transactional Leadership Style on the New Generation Employees Counterproductive Work Behavior. *International Conference on Management Science and Engineering-Annual Conference Proceedings*. 1078- 1083, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração - da Revolução Urbana À Revolução Digital**. 8^a. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MELO, E. A. A.; Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, jan. 2004.

MENCONI, D. Como cinco gerações trabalham sob o mesmo teto. *Valor Econômico*, 16 jul. 2018. Disponível em: < <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/07/16/como-cinco-geracoes-trabalham-sob-o-mesmo-teto.ghtml> >. Acesso em: 3 fev. 2022

MLODINOW. L. *Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

NORTHOUSE, P. G; L., *Leadership: theory and practice* 7th edition. Thousand Oaks. Sage, 2016.

PETERSON, S.J; SPIKER, B.K., Establishing the positive contributory value of older workers: a positive psychology perspective, *Organizational Dynamics*, Vol. 34 No. 2, pp. 153-167, 2005.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1998.

SCHEIDEL, W. Violência e a história da desigualdade: da idade da pedra ao século XXI. Tradução Vera Ribeiro, Rio de Janeiro: Zahar, 2020

SHAKESPEARE, W. Rei Lear. [S.I.]:eBooksBrasil.com, 2000.

SILVA, R.C. A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas. São Paulo, 2013. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382, 2002

STOGDILL, R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*. **Ohio State University**, 1948.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, S.L. Plastic and integrative leadership in a context of generational diversity. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.8, n.3, p.17514-17523, mar., 2022.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Rev. bras. orientac. prof*, São Paulo , v. 13, n. 2, p. 197-208, dez. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 jul. 2022.

VRIES, M. K. Reflexões Sobre Caráter e Liderança. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VRIES, M. K; F. R.; ENGELLAU, E. Are leaders born or are they made?, *The case of Alexander the Great*. London: Karnac Books, 2004.

WEBER, M. Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociedade Compreensiva. 4a ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12, No 2, 150-161, 2007.