**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANGÉLICA DE SOUZA SILVA MUNARI**

# O PERFIL DOS LÍDERES NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DE CAXIAS DO SUL/RS

**CAXIAS DO SUL**

**2019**

**ANGÉLICA DE SOUZA SILVA MUNARI**

# O PERFIL DOS LÍDERES NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DE CAXIAS DO SUL/RS

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Alex Eckert
Orientador TCC II: Prof. Dr. Alex Eckert

**CAXIAS DO SUL**

**ANGÉLICA DE SOUZA SILVA MUNARI**

# O PERFIL DOS LÍDERES NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DE CAXIAS DO SUL/RS

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Alex Eckert
Orientador TCC II: Prof. Dr. Alex Eckert

Aprovado (a) em ____/_____/_____

**Banca Examinadora:**

Presidente

---
Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

---
Prof. Ma Maria Salete Goulart Martins Denicol
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---
Prof. Dr. Fernando Luis Bertolla
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a toda minha família, que sempre esteve ao meu lado me incentivando, em especial ao meu marido, Alcimar Munari que muito contribuiu e me apoiou para que este trabalho atingisse seus objetivos.

## AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Alex Eckert, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, ao meu marido Alcimar Munari pelo amor, paciência, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço também a minha família por acreditarem em mim e aceitarem minhas escolhas, me apoiando constantemente.

*“Você apenas tem de ser um pouco paciente, você não deve ter pressa. Você não deve pedir que tudo lhe seja dado agora. Tudo vem no tempo certo. Tudo vem quando você está maduro. Tudo vem quando você merece.”*

Osho

## RESUMO

Um líder carrega a função de organizar uma equipe não somente distribuindo tarefas, mas também certificando-se que as mesmas sejam cumpridas de forma a garantir um bom desempenho da empresa perante os clientes. A competitividade no mercado está crescendo constantemente, por isso é importante que as organizações tenham profissionais que exerçam a função de liderança, capazes de direcionar sua equipe da melhor forma. O presente estudo teve como objetivo demonstrar qual a percepção dos colaboradores em relação ao perfil dos líderes que atuam nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS. No referencial teórico foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto identificando os principais estilos de liderança existentes, sendo eles o autocrático, o democrático e o liberal. A pesquisa foi realizada através de um questionário adaptado de Bolduan e Martins (2016) que foi aplicado aos colaboradores de escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul. A amostra é composta 88% pelo sexo feminino demonstrando que as mulheres vêm ganhando espaço na área da contabilidade. Através das respostas identificou-se então pela média geral, que o estilo de liderança predominante nos escritórios contábeis nesta cidade é o Democrático, embora o estilo Autocrático tenha se evidenciado em quatro dos dez quesitos expostos na pesquisa. Em geral os participantes da pesquisa se mostraram satisfeitos com a liderança obtida nos escritórios contábeis da cidade de Caxias do Sul/RS.



**Palavras-chave**: Líder. Escritórios contábeis. Estilo de liderança.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow .....22

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Organizações Contábeis registradas no estado do RS ..... 21
Quadro 2 - Estilo de liderança ideal para cada nível de maturidade ..... 27
Quadro 3 - Gênero ..... 30
Quadro 4 - Idade ..... 31
Quadro 5 - Tempo de atuação na área da Contabilidade ..... 31
Quadro 6 - Setor de atuação na área da Contabilidade ..... 32
Quadro 7 - Gênero do Líder ..... 32
Quadro 8 - Determinação das tarefas ..... 33
Quadro 9 - Orientações da equipe ..... 34
Quadro 10 - Delegação dos membros da equipe ..... 34
Quadro 11 - Comunicação entre líder e equipe ..... 35
Quadro 12 - Relacionamento entre líder e equipe ..... 36
Quadro 13 - Responsabilidade da equipe ..... 36
Quadro 14 - Feedback quanto ao trabalho desenvolvido ..... 37
Quadro 15 - Prestatividade do líder ..... 38
Quadro 16 - Atuação do líder ..... 38
Quadro 17 - Percepção quanto ao líder ..... 39
Quadro 18 - Perfil de liderança – Ocorrências ..... 40
Quadro 19 - Perfil de liderança – Pontuação Média Geral ..... 40
Quadro 20 - Fatores Motivacionais ..... 41
Quadro 21 - Fatores Higiênicos ..... 42
Quadro 22 - Satisfação ..... 44
Quadro 23 - Resultado Geral ..... 45

## LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|---|---|
| AUT | Autocrático |
| DEM | Democrático |
| LIB | Liberal |

## LISTA DE SIGLAS

CRCRS - Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul

## LISTA DE SÍMBOLOS

| | |
|---|---|
| % | por cento |

**SUMÁRIO**


**1 INTRODUÇÃO ..... 14**
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO ..... 14
1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA ..... 15
1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES ..... 16
1.4 OBJETIVOS ..... 17
**1.4.1 Objetivo geral ..... 17**
**1.4.2 Objetivos específicos ..... 17**
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO ..... 17

**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 19**
2.1 CONTABILIDADE ..... 19
2.2 ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS ..... 19
2.3 DESEMPENHO ..... 21
2.4 PERFIL DO LÍDER ..... 23
**2.4.1 Estilos de liderança ..... 25**
**2.4.2 Estilo de liderança x Nível de maturidade ..... 26**

**3 METODOLOGIA ..... 28**
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA ..... 28
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS ..... 29

**4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS ..... 30**
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA ..... 30
**4.1.1 Características pessoais ..... 30**
**4.1.2 Características profissionais ..... 31**
4.2 ANÁLISE DE PERFIL DO LÍDER ..... 32
**4.2.1 Quanto às tarefas ..... 33**
**4.2.2 Quanto à orientação ..... 33**
**4.2.3 Quanto à delegação ..... 34**
**4.2.4 Quanto à comunicação ..... 35**
**4.2.5 Quanto ao relacionamento ..... 35**
**4.2.6 Quanto à responsabilidade ..... 36**

**4.2.7 Quanto ao feedback ..... 37**
**4.2.8 Quanto à prestatividade ..... 37**
**4.2.9 Quanto à atuação ..... 38**
**4.2.10 Quanto à percepção ..... 39**
**4.2.11 Síntese das respostas ..... 39**
4.3 MOTIVAÇÃO ..... 41
**4.3.1 Fatores motivacionais ..... 41**
**4.3.2 Fatores higiênicos ..... 42**
**4.3.3 Satisfação ..... 43**
**4.3.4 Considerações finais ..... 44**

**5 CONCLUSÃO ..... 46**

**REFERÊNCIAS ..... 48**

**LISTA DE ANEXOS ..... 51**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A liderança está presente em todos os ambientes no dia a dia de todas as pessoas. Assim como em uma casa, é preciso um líder para organizar as finanças e distribuir as tarefas, em um ambiente corporativo um líder carrega a função de organizar uma equipe não somente distribuindo tarefas, mas também certificando-se que as mesmas sejam cumpridas de forma a garantir um bom desempenho da empresa perante os clientes.

Algumas pessoas são consideradas líderes natos, porém a liderança pode ser desenvolvida de forma individual através de cursos ou treinamentos e com empenho, uma pessoa que busca ser um líder alcançará seu objetivo. Buscando o autoconhecimento conseguirá identificar seus pontos positivos e os negativos que devem ser aperfeiçoados (PEGN, 2019). Dessa forma poderá compreender que o seu papel dentro da organização é de extrema importância e que liderança é direção, com ela o individuo alcança autonomia para gerenciar pessoas e processos conduzindo todos ao sucesso.

Com o passar dos anos, as organizações que só pensavam em lucratividade passaram também a se preocupar com a motivação de seus colaboradores. Perceberam que quanto mais motivados estivessem, melhor poderia ser o desempenho da empresa no mercado. Por isso, as organizações começaram a investir em líderes. Atualmente, a busca por profissionais capazes de estimular equipes vem crescendo de forma significativa. Segundo PEGN (2019) liderar é encaminhar, incentivar e encorajar pessoas através de ações simples, porém relevantes.

O que muitos administradores não esperavam, é que o perfil de liderança presente no ambiente organizacional pudesse influenciar não somente de forma positiva seus colaboradores, mas também de forma negativa. Ainda que esses profissionais acreditem que seu trabalho está sendo executado de forma coerente e adequado perante a equipe, nem sempre é a forma ideal, pois pode ser considerada como uma má gestão, podendo desmotivar e impactar diretamente no resultado final.

A competitividade no mercado está crescendo constantemente, por isso é importante que as organizações tenham profissionais que exerçam a função de

liderança, capazes de direcionar sua equipe da melhor forma. Um líder que se preocupa com sua equipe e tem sua atenção focada em pessoas poderá manter o capital intelectual dentro da empresa garantindo a sustentabilidade organizacional (LOPES; MARTINS; ZANETTI, 2017).

Esta pesquisa poderá ser útil no meio acadêmico para elaboração de trabalhos futuros, como monografias que podem dar continuidade ao assunto. Sempre que houver uma pessoa comandando um grupo ou uma equipe em seu local de trabalho, sejam em escritórios contábeis, indústrias, comércios entre tantos outros ambientes corporativos, haverá a busca por meios que possibilitem a melhor realização dessa tarefa. Dessa forma o ambiente acadêmico também poderá utilizá-lo como tema para cursos de extensão e aperfeiçoamento aos que desejam trabalhar na área de liderança ou gestão de pessoas.

Já no ambiente profissional, poderá ser levado em conta no momento da contratação de um novo líder. O perfil do candidato pode ser analisado com base nesta pesquisa, levando em consideração o que os próprios liderados buscam em um líder para o melhor desempenho de suas tarefas. Se o colaborador estiver satisfeito com seu líder, a rotatividade na empresa poderá diminuir de forma considerável, gerando mais benefícios à empresa. O estudo também poderá ser utilizado como meio de treinamento aos líderes já existentes dentro das organizações, mostrando no que eles podem melhorar em relação a algumas atitudes, para que tenham uma melhor relação com seus liderados.

## 1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A Contabilidade atualmente vem desempenhando um papel relevante no crescimento das empresas. Através das demonstrações contábeis, análises podem ser elaboradas com o intuito de mostrar aos administradores os fatos que impulsionam o seu crescimento, ou que, ao contrario diminuem a sua lucratividade. Segundo Iudícibus, Marion e Faria (2018, p.8) “o que toda história tem mostrado é que a Contabilidade torna-se importante à medida que há desenvolvimento econômico.” Mesmo que, alguns empresários acreditem que um contador dentro da empresa possa trazer mais benefícios, a grande maioria especialmente micro e pequenas empresas ainda mantêm a contabilidade nos escritórios contábeis.

Os escritórios, por sua vez, possuem um organograma interno que separa seus colaboradores por setor para um melhor atendimento aos clientes. Os principais setores existentes nos escritórios contábeis são departamento de pessoal, departamento fiscal e o setor de contabilidade. Cada setor possui uma equipe com profissionais capacitados para realização de suas funções, geralmente supervisionados por um líder chamado de coordenador. Esse líder assume a responsabilidade dessa equipe, dando suporte técnico para que o desempenho nas atividades exercidas pelos seus liderados seja o melhor possível.

Porém, esse desempenho pode variar de acordo com cada indivíduo. Muitos fatores podem influenciar na performance de uma pessoa, sejam fatores internos na empresa, ou fatores externos da vida pessoal. Segundo Sordi (2018), os resultados podem ser mais favoráveis quando as pessoas engajadas na atividade proposta possuem uma mesma meta em comum que acaba fazendo com que se motivem de forma simultânea. É provável que até mesmo o perfil de liderança presente no ambiente corporativo, possa de certa forma interferir no desempenho individual de cada um, se o líder souber identificar esses objetivos comuns em sua equipe.

O perfil do líder é algo individual, cada um é diferente e possui características pessoais, porém na amplitude de exercer um cargo de liderança podem-se revelar atitudes em comum de pessoas completamente diferentes. Como resposta a essas atitudes, o próprio comportamento dos colaboradores poderá sofrer alterações de acordo com cada situação. Dessa forma, a equipe seria simplesmente um reflexo da liderança que é exercida sobre eles.

Assim, diante do que foi exposto na delimitação do tema, procura-se responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores em relação ao perfil dos líderes que atuam nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS?

## 1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

É possível que os escritórios contábeis, que apostam em um perfil de líder mais participativo, ou democrata, possam obter melhores resultados, sendo que, este perfil vem a cada dia desenvolvendo um papel fundamental para o progresso da equipe, incentivando e mostrando que as tarefas cotidianas podem ser cumpridas em prazos estipulados.

Acredita-se que um líder com essas características consegue orientar, incentivar o trabalho em equipe e ter uma boa comunicação com seus liderados e dessa forma, resolve problemas e toma decisões em conjunto para que todos se sintam incluídos. Assim, por se envolver mais com sua equipe, pode ter maior percepção dos fatores que motivam seus colaboradores diminuindo a rotatividade dos funcionários, criando uma equipe mais sólida e motivada.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Demonstrar qual a percepção dos colaboradores em relação ao perfil dos líderes que atuam nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS.

### 1.4.2 Objetivos específicos

-Realizar um levantamento bibliográfico sobre o assunto.

-Verificar, com base na literatura, quais são os estilos de liderança existentes.

- Aplicar um questionário aos colaboradores de escritórios contábeis.

- Analisar a relação da liderança com a motivação.

- Analisar a relação da liderança com a satisfação.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do assunto, bem como a delimitação do tema e os objetivos, a questão de pesquisa, hipóteses e proposições, a justificativa e a estrutura do estudo.

No segundo capítulo são apresentados diversos aspectos teóricos subdivididos em seções. Na primeira seção, é apresentado o conceito sobre contabilidade. Na segunda seção, a descrição das organizações contábeis e sua estrutura organizacional. Na terceira seção apresenta-se o desempenho e performance de equipes e na quarta seção, conceitos e características sobre os perfil do líder e os estilos de liderança existentes.

No capítulo três é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. Quanto aos procedimentos técnicos, quanto aos objetivos e quanto à forma de abordagem do problema.

No quarto capítulo apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa, com todos os aspectos que podem estar presentes em um perfil de liderança e posteriormente será realizada uma análise dos dados encontrados.

Ao final, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões geradas a partir do estudo realizado. Com base nelas será possível constatar qual o perfil do líder que mais se encontra atualmente nas organizações contábeis.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 CONTABILIDADE

De acordo com Ribeiro (2018), a contabilidade é uma forma de administrar os bens e foi definida como ciência social com a finalidade de controlar o patrimônio das entidades com variações financeiras, como um dispositivo para que as informações não se percam com o passar do tempo. O autor ainda afirma que seu principal objetivo é gerar informações relevantes ao futuro das organizações. Surgiu nos tempos primórdios quando o homem sentiu a necessidade de contar de forma simbólica o seu patrimônio (NIYAMA et al., 2014).

A Contabilidade é uma excelente ferramenta de auxilio administrativo na tomada de decisões. Em suas demonstrações contém todas as informações financeiras pertinentes, que possibilitam definir o que é melhor para a empresa (IUDÍCIBUS, 2018). Segundo Ribeiro (2018), há uma imensidão de entidades existentes, sejam instituições públicas ou outros tipos de empresas com finalidade lucrativa ou não, que precisam da contabilidade para obter essas informações econômicas.

Mesmo que a principal função de um Contador seja gerar dados através dos lançamentos contábeis, para todos aqueles que utilizam dessas informações como, por exemplo, os sócios, os bancos, clientes ou fornecedores, no Brasil esse profissional ainda é visto apenas como alguém que atende as obrigações impostas pelo fisco (IUDÍCIBUS, 2018).

## 2.2 ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

De acordo com Alves et al. (2013), as micro e pequenas empresas são responsáveis por grande parte da movimentação econômica no Brasil. Desta forma, estas são quem mais utilizam os serviços prestados pelas organizações contábeis, evidenciando assim o crescimento constante dos serviços oferecidos pelos escritórios às pequenas e médias empresas,

As organizações que prestam serviços contábeis são constituídas por um profissional devidamente cadastrado no Conselho Regional de Contabilidade do Estado em que atua e geralmente oferece serviços padrões de contabilidade. Com

planejamento, estrutura e colaboradores capacitados, muitos conseguem se destacar gerando concorrência, competitividade e até certa rivalidade com outros profissionais da área (PEREIRA, 2008)

Oliveira (2014) explica que a estrutura organizacional é uma ferramenta da administração que possibilita organizar de forma sistemática partes de uma empresa que se complementam, cada uma realizando uma função específica para juntas atingir um objetivo.

Como mostra Rocha (2015, p. 11):

> As organizações são, sobretudo, compostas por profissionais que seguem políticas, normas e regras, que visam o melhor desempenho, consolidando-se assim as práticas de autoridade formal, tão importante para a manutenção da estrutura organizacional.

Uma departamentalização, nada mais é do que uma estrutura organizacional subdividida que visa alcançar uma maior capacidade operacional através de uma distribuição esquematizada das pessoas, que possibilita trazer vantagens ao ramo de atuação da empresa, enfatiza (ROCHA, 2015).

As organizações contábeis são sistematizadas por departamentos, cada um apto a desempenhar funções e tratar de assuntos específicos. Entre eles os principais são Departamento de Pessoal, Departamento Fiscal e Departamento Contábil responsáveis por receber e lançar documentos, gerar relatórios e entregar declarações obrigatórias sendo elas mensais ou anuais (CRCRS, 2012).

Conforme Figueiredo e Moura (2001), com o intuito de fidelizar clientes antigos e conquistar novos, as empresas de serviços contábeis estão ampliando a variedade de serviços oferecidos, como análises quantitativas que podem ser relevantes às tomadas de decisões, já que o número de profissionais desta área está em constante crescimento.

Para Pereira (2008) os líderes dessas organizações estão sempre em contato com seus clientes, e precisam se manter atualizados já que as mudanças são constantes em questão de legislação e também para melhor orientar sua equipe, assim os serviços prestados por essas organizações se destacam pela qualidade.

Atualmente o número de organizações contábeis existentes no Estado do Rio Grande do Sul é de 4.293 de acordo com o Conselho Regional de Contabilidade.

Isso representa 6,35% dos escritórios contábeis existentes em atuação no Brasil (CRCRS, 2019).

Quadro 1: Organizações Contábeis registradas no estado do RS

| Sociedade | Empresário | MEI | EIRELI | Total |
|---|---|---|---|---|
| 2.638 | 1.052 | 253 | 350 | 4.293 |

Fonte: adaptado de CRCRS (2019)

## 2.3 DESEMPENHO

Para que uma equipe tenha alta performance é necessário disciplina seja de equipe ou do líder único. Uma liderança harmoniosa terá essas duas disciplinas e saberá o momento de usar cada uma delas. A do líder único gira em torno de um único indivíduo que define processos, metas, prazos e controla as tarefas da equipe. Já a disciplina de equipe tem princípios e objetivos comuns e com engajamento, compromisso e responsabilidades compartilhadas conseguem estabelecer e estimar o progresso e o sucesso da equipe (KATZENBACH; SMITH, 2001).

Segundo Blanchard (2011), liderar é saber aonde quer chegar com sua equipe, ou seja, uma liderança sem uma visão plena de quais objetivos querem atingir será uma liderança sem sentido. Para se alcançar uma liderança de alto nível, o líder deve ter o entendimento claro de que sua equipe está ali para atender as necessidades do cliente e não as suas. Além disso, Szezerbicki et al*.* (2006) afirmam que cada um exerce sua função no ambiente corporativo para alcançar um resultado final comum, seja de forma individual na organização da equipe ou em grupo na busca pela perfeição nas tarefas realizadas.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), um fator que pode impactar diretamente no desempenho das equipes de forma individual é a vida pessoal, já que o trabalho toma um tempo significativo na vida das pessoas. Mesmo que com o passar dos anos a carga horária tenha diminuído, muitos trabalhadores ainda anseiam por empregos com horários flexíveis para que possam dar mais atenção aos seus assuntos pessoais. Empresas que não conseguem encontrar um meio termo, pra ajudar seus colaboradores a ter esse equilíbrio pessoal e profissional terão dificuldade em manter em suas equipes pessoas qualificadas e motivadas.

Conforme Dreher et al*.* (2007) se uma equipe está totalmente integrada, torna-se favorável para o bom desempenho das atividades na empresa, pois compartilham informações e trocam dicas pra solucionar contratempos. Para que

alguém seja impulsionado a dar o seu melhor no ambiente corporativo, a liderança deve estar de acordo com o grau de desenvolvimento em que o individuo está (BLANCHARD, 2011).

Robbins, Judge e Sobral (2010) comentam que a motivação é responsável pela energia, dedicação e obstinação que uma pessoa empenha para atingir um objetivo. Essa motivação pode ser definida pelas necessidades que o indivíduo possui, e assim que uma dessas necessidades é alcançada, através de uma hierarquia, outra necessidade automaticamente torna-se o novo alvo de motivação.

Assim, os autores trazem a pirâmide das necessidades de Maslow conforme apresenta-se na Figura 1, para explicar essa escala. Encontra-se em primeiro lugar as necessidades fisiológicas que tratam das necessidades corporais. Em seguida as de segurança tanto físicas quanto emocionais. Depois as necessidades sociais, como a de pertencer a um grupo. Posteriormente a necessidade de estima, ou seja, status e prestígio e por último a necessidade de auto realização, que se encontra no topo da pirâmide.

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Aguiar (2017) complementa a pirâmide de Maslow com as necessidades estéticas na busca por ser belo e afirma que não necessariamente uma necessidade emerge quando outra inferior é satisfeita, pois essa satisfação das necessidades

básicas pode ser relativa. A motivação pode ser comparada com a busca pelo prazer como, por exemplo, recompensas, enquanto se afasta do sofrimento, como por exemplo, punições.

Por isso Sordi (2018) afirma que quando um líder consegue identificar as necessidades em comum entre os membros de uma equipe, se torna mais fácil motivá-los. Assim a organização poderá alcançar resultados mais favoráveis com uma equipe mais engajada e propensa a atingir metas.

Também é interessante que os colaboradores possam avaliar seus colegas, para que cada um saiba como seu trabalho é visto dentro da organização e *feedbacks* construtivos devem ser elaborados com o intuito de passar segurança à equipe, de que seu trabalho está sendo bem desempenhado (DREHER et al., 2007). Já Blanchard (2011) enfatiza que, os colaboradores não conseguem desempenhar de forma produtiva suas tarefas quando a supervisão é tão grande a ponto de um líder ditar cada passo que ele precisa dar, ou ao contrário, ser uma supervisão tão deficiente que o colaborador não saiba qual direção seguir.

Nesse momento em que o mundo está em crescente evolução, há uma perspectiva de que o líder é responsável por comandar e amparar seus liderados resolvendo problemas e atendendo suas necessidades. Então esse cargo se torna um desafio, pois tem muitas limitações que podem acabar frustrando aqueles que criaram uma imagem de líder perfeito, fazendo com que o desempenho da equipe tenha uma queda (DRUMMOND, 2007). Porém, para Robbins, Judge e Sobral (2010), o esforço coletivo atinge metas maiores que o esforço individual e equipes eficientes acreditam em si mesmas como merecedores de sucesso.

## 2.4 PERFIL DO LÍDER

Segundo Drummond (2007) por um longo tempo, quem exercia um cargo de chefia era visto pelos seus colaboradores como pessoas negativas, mal humoradas e cruéis e por isso poucas pessoas buscavam esses cargos nas organizações. Já Ayman e Korabik (2010) identificaram que antigamente essa função era exercida por pessoas do sexo masculino, porém com o passar dos anos as mulheres deixaram de ser minoria no ambiente corporativo e também passaram a exercer essa função mudando as perspectivas de gênero e cultura.

Maxwel (2014) complementa dizendo que a figura do bom líder era visto como alguém que está acima dos outros e que deveria se manter a uma certa distância de seus liderados para que não fosse influenciado pela equipe, mas esse tipo de comportamento começou a gerar conflitos com o passar dos anos. Então se percebeu que a aproximação com os liderados permitia uma melhor interação com os mesmos, inclusive ajudando-os com seu desenvolvimento pessoal.

De acordo com Shu-Fen (2018), supervisoras do sexo feminino possuem características e traços em sua personalidade que aumentam a afinidade entre líder e equipe. Por serem mais exigentes, buscam ajudar seus colaboradores a resolverem seus problemas e lutam pelo bem-estar dos mesmos. Dessa forma, alcançam um ótimo desempenho no trabalho e consequentemente, aumentam o comprometimento organizacional da equipe.

Para Maxwell (2007), a liderança não deve ser dada a alguém simplesmente e sim deve ser conquistada através da influencia que tem sobre as outras pessoas. Afirma que entre líder e gestor possui uma grande diferença, líder influencia pessoas e é seguido por elas e o gestor apenas comanda processos. Assim como ele, Campanhã (2009) acredita que um líder tem princípios e valores em sua vida que faz com que as outras pessoas a vejam como uma referência a seguir.

Um fato que não pode ser ignorado é que todas as pessoas em algum momento da vida já tiveram alguma opinião a respeito da liderança. Seja na juventude quanto aos professores, no ambiente de trabalho quanto ao colega promovido, ou até mesmo sobre um novo líder político (JACKSON; PARRY, 2009).

Existem alguns fatores que podem propiciar o reconhecimento de um líder como, por exemplo, o caráter, o bom relacionamento com os liderados, ter um conhecimento amplo e experiência na área de atuação e mostrar que tem capacidade de levar a equipe ao sucesso (MAXWELL, 2007).

Conforme Charan (2008) em alguns casos pode acontecer de um líder enxergar em um de seus colaboradores, características de liderança que com sua ajuda podem ser desenvolvidas através de experiências e ensinamentos. Assim em casos de sucessão se torna mais vantajoso para a organização promover esse colaborador que já conhece a equipe e os processos, do que recrutar um profissional de fora.

Maxwell (2014) explica que no seu entendimento liderança é assumir riscos, é estar disposto a fazer diferença, é ver a realidade e se incomodar com ela, é

assumir responsabilidades, é fazer de uma dificuldade uma oportunidade, é se sobressair, é a capacidade de estimular as outras pessoas a fazer o seu melhor, é manter a mente, o corpo e a alma em sintonia e falar com o coração demonstrando que se importa com seus liderados e que suas opiniões e ideias são válidas e além de tudo isso, liderança é ter coragem.

Para Goldsmith, Lyons e Freas (2003), um bom líder indica regras claras, mantém a melhor expectativa e serve de exemplo. Incentiva seus seguidores com *feedbacks* construtivos e positivos para que se sintam motivados tornando- se um *coach* da equipe que lidera.

Segundo Charan (2008) quando um indivíduo acredita ter talento para a liderança, mas julga não ser reconhecido ou incentivado pela organização em que trabalha, deve procurar se auto desenvolver tornando-se responsável pela busca de seu crescimento. Dessa forma, visualiza o futuro tendo ciência que seu potencial pode ser desenvolvido e utilizado em outro ambiente organizacional.

Já para Goldsmith, Lyons e Freas (2003) saber liderar a si mesmo antes de liderar os outros é o que destaca um líder de sucesso. Quando a liderança vem de dentro para fora os seguidores visualizam porque devem se espelhar em seu líder, entendem seu propósito e confiam nele.

De acordo com Sousa (2019), já existem jogos sendo utilizados como ferramenta de aprendizagem, para desenvolver habilidades de liderança. Estes jogos apresentam situações complexas com visão de ambientes externos e recursos internos da organização, que levam a tomada de decisão com possibilidades de falhas e pequenas consequências. Eles buscam identificar as competências do líder de forma geral, assim indicando se os indivíduos se encaixam como líder *coach*, facilitador, comunicador ou motivador.

### 2.4.1 Estilos de liderança

Por muitos anos quando se falava em liderança, encontravam-se apenas dois estilos sendo eles o autocrático e o democrático. Eram diferentes entre si, um querendo ser melhor que o outro, porém havia um julgamento de que o democrático seria condescendente e tolerante demais e que o autocrático não tinha paciência e sua decisão é a que prevalecia (BLANCHARD, 2011).

Bolduan e Martins (2016) apontam três estilos de liderança mais presentes nas organizações, sendo elas a Autocrática que traz o líder como condutor da equipe, aquele que toma decisões e direciona o grupo. Já que impõe suas ordens e acredita ser o centro de tudo, pode não ser bem visto pela equipe que se sente pressionada. Por mais que apresentem um bom resultado produtivo, não conseguem trabalhar sem a presença do líder embora se sintam menos tensos quando ele não está.

Outro estilo de liderança, conforme os autores é a Democrática, que tem como principal característica o trabalho em conjunto, onde a tomada de decisões é compartilhada. Fica claro que todos os membros da equipe são importantes e que o líder valoriza suas opiniões, apenas direcionando e orientando o desenvolvimento das tarefas que devem ser executadas. Neste estilo, existe uma boa comunicação entre as pessoas e o líder estimula a equipe e impulsiona o desenvolvimento pessoal individual de cada um.

Os mesmos autores destacam também o estilo de liderança Liberal, onde o líder tem uma atuação pequena diante da equipe apenas passando informações gerais e permitindo que cada um tenha a liberdade de trabalhar da maneira que lhe convém. Porém, por mais que a equipe tenha iniciativa e possa tomar decisões, a produtividade é baixa, pois o líder não sendo rigoroso ou exigente acaba atraindo pouco respeito de seus liderados.

### 2.4.2 Estilo de liderança x Nível de maturidade

De acordo com Guimarães (2012), o estilo de liderança deve ser levado em conta de acordo com a média do nível de maturidade em que o grupo se encontra. Assim ele defende que os grupos com um nível baixo de maturidade, ou seja, pessoas com pouca experiência profissional devem ter um líder diretivo ou autocrático, que toma decisões e fiscaliza se o que foi determinado está sendo cumprido.

Já para as equipes com nível médio de maturidade, com experiência profissional, porém com insegurança ou sem motivação, com necessidades de instrução e incentivo, afirma que o ideal seria um líder participativo ou democrático. Nesse aspecto, tem uma boa comunicação com o grupo, sabe ouvir e define o plano de ação em conjunto.

Para concluir, o autor alega que um grupo de pessoas com maturidade alta, com competência profissional, autônomas, dispostas a assumir responsabilidades podem ter um líder delegador ou liberal. Estes apontam as questões gerais para a equipe, mas permitem que cada um trabalhe da forma que acredita ser a melhor, desde que as metas e objetivos propostos sejam alcançados.

Quadro 2: Estilo de liderança ideal para cada nível de maturidade

| DIRETIVO ou AUTOCRÁTICO NÍVEL BAIXO DE MATURIDADE | PARTICIPATIVO ou DEMOCRÁTICO NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE | DELEGADOR ou LIBERAL NÍVEL ALTO DE MATURIDADE |
|---|---|---|
| O líder é quem toma decisões já que a equipe tem pouca experiência profissional. | O líder define o plano de ação em conjunto com sua equipe, pois mesmo que eles tenham experiência profissional, possuem necessidades de instrução e incentivo. | O líder aponta questões gerais para a equipe, porém permite que trabalhem da forma que acreditem ser a melhor, pois são autônomas e dispostas a assumir responsabilidades. |

Fonte**:** Adaptado de Guimarães (2012)

Porém, de acordo com Blanchard (2011), não existe um tipo de liderança perfeito, pois um líder deve ser capaz de se adequar ao estilo de liderança de acordo com a situação em que se encontra. Quando ele consegue fazer isso, se torna eficiente e consegue direcionar sua equipe.

Assim como ele, Lopes, Martins e Zanetti (2017) concordam com essa afirmação, pois de acordo com seus estudos, um líder deve ter um estilo de liderança situacional para que possa resolver melhor os conflitos do dia a dia sem desanimar os colaboradores mantendo o bom desempenho da equipe. Além disso, os estudos também apontam que o estilo de liderança autocrático é o único com o qual os colaboradores não gostariam de trabalhar.

# 3 METODOLOGIA

## 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa *survey*. De acordo com Thomas, Nelson e Silverman (2009), *survey* é uma pesquisa que busca estabelecer um ponto de vista presente em um grupo específico de pessoas. Pode ser apresentada em forma de questionário com questões objetivas de múltipla escolha, ou através de entrevistas com respostas mais elaboradas seja por escrito ou de forma oral. Para Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), as pessoas são selecionadas de forma aleatória por meio estatístico e esse modelo de pesquisa pode ser utilizado em diversas áreas.

Segundo Martins e Ferreira (2011), este tipo de pesquisa se torna vantajoso, pois possui um baixo custo financeiro, pode ser aplicado de forma rápida e não sofre influência de quem está desenvolvendo a pesquisa.

Já em relação aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. De acordo com Vieira (2002), a pesquisa descritiva expõe características de um determinado fenômeno, mas não tem obrigação de explicá-lo, pois se baseia apenas em grandes amostras. Para Gressler (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descobrir algo em determinada área de interesse. É a interpretação de dados que podem ser comparados, mensurados ou ainda avaliados e visa esclarecer situações que podem vir a ocorrer futuramente.

Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa realizada foi quantitativa, que conforme explicam Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), é a pesquisa que mensura e quantifica através de números informações e dados como resultados de uma amostra que podem ser apresentados de forma estatística. Assim como eles, Chizzoti (2018) complementa que a pesquisa quantitativa é uma pesquisa que pode mensurar variáveis sobre fenômenos a fim de compreendê-los.

Por isso, diante do que foi exposto pelos autores, entendeu-se que as metodologias escolhidas foram as mais apropriadas para o tipo de estudo proposto, para que dessa forma a questão de pesquisa fosse esclarecida de uma maneira mais adequada.

## 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e periódicos que pudessem esclarecer e apontar aspectos relevantes à elaboração da pesquisa. Em seguida, houve a elaboração de um questionário que foi distribuído e aplicado aos colaboradores dos escritórios contábeis da cidade de Caxias do Sul/RS, a fim de coletar dados específicos sobre a liderança que é exercida sobre estes, através de sua percepção.

O referido questionário foi adaptado de Bolduan e Martins (2016) e foi aplicado de duas formas. Uma delas foi a forma presencial, onde foi entregue um formulário impresso para que fosse respondido e devolvido dentro de alguns instantes. Tornou-se mais adequado aos locais em que se obteve acesso direto à amostra. A outra forma de divulgação foi digital, onde um formulário digital foi enviado através de um link por e-mail ou redes sociais, com o objetivo de alcançar amostras em locais em que não se obteve acesso direto.

Com base nas informações coletadas, tornou-se possível apresentar na forma de quadros os resultados encontrados, possibilitando uma análise completa e minuciosa destes elementos. Referente a isso, fez-se possivel encontrar respostas pertinentes a questão de pesquisa e também aos objetivos propostos neste projeto de pesquisa.

# 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o perfil da amostra entrevistada, assim como as análises dos resultados encontrados que visam responder a questão de pesquisa.

## 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O questionário utilizado para a realização desta pesquisa foi divulgado através de um link enviado de forma digital, via e-mail e aplicativos de mensagens instantâneas, para pessoas que atuam em escritórios contábeis em Caxias do Sul, onde se alcançou um total de 86 respostas. Na Universidade de Caxias do Sul, se obteve mais uma quantia de 20 questionários respondidos através de vias impressas.

Logo, a amostra em questão é representada por um total de 106 pessoas entrevistadas no período de duas semanas, que atualmente estão trabalhando em escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul/RS.

### 4.1.1 Características pessoais

Com relação ao gênero, pode-se observar através do Quadro 3 que 88% dos participantes são do gênero feminino, enquanto 12% são do gênero masculino. Isso demonstra que as mulheres vêm ganhando espaço na área da contabilidade, profissão esta que por muitos anos foi executada em grande maioria por homens.

Quadro 3: Gênero

| **Gênero** | **Quantidade** | **Percentual** |
|---|---|---|
| Feminino | 93 | 88% |
| Masculino | 13 | 12% |
| **Total** | **106** | **100%** |

Fonte: Autor 2019

Já em relação à faixa etária, se destacam os participantes que estão na faixa dos 18 a 25 anos e, juntamente com os que estão na faixa de 26 a 35 anos, somam a maioria o que equivale a 79,3% dos entrevistados, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Idade

| Faixa Etária | Quantidade | Percentual |
|---|---|---|
| De 18 a 25 anos | 43 | 40,6% |
| De 26 a 35 anos | 41 | 38,7% |
| De 35 a 45 anos | 17 | 16,0% |
| De 46 a 55 anos | 4 | 3,8% |
| Mais de 55 anos | 1 | 0,9% |
| **Total** | **106** | **100%** |

Fonte: Autor 2019

Logo, pode-se observar que enquanto antigamente a contabilidade era vista como uma profissão exercida por pessoas mais velhas, hoje é uma área com profissionais jovens, inclusive que ingressaram recentemente no mercado de trabalho e encontraram nessa profissão uma oportunidade de crescimento profissional.

### 4.1.2 Características profissionais

Quanto ao tempo de atuação em escritórios contábeis, destacam-se os participantes que estão na área de 4 a 6 anos, que de acordo com o Quadro 5, correspondem a 24,5% dos entrevistados.

Quadro 5: Tempo de atuação na área da Contabilidade

| Tempo de Atuação | Quantidade | Percentual |
|---|---|---|
| Menos de 1 ano | 13 | 12,3% |
| De 1 a 3 anos | 22 | 20,7% |
| De 4 a 6 anos | 26 | 24,5% |
| De 7 a 10 anos | 20 | 18,9% |
| De 11 a 20 anos | 21 | 19,8% |
| Mais de 20 anos | 4 | 3,8% |
| **Total** | **106** | **100%** |

Fonte: Autor 2019

Assim como no Quadro 4, o Quadro 5 reafirma que os profissionais são jovens também pelo tempo de atuação na área. Somando-se as os percentuais das pessoas que atuam entre menos de um ano até 6 anos, encontra-se um total de 57,5% dos participantes da pesquisa. É possível que a maioria possa ter optado pela profissão, quando iniciou a busca pelo primeiro emprego.

Já o Quadro 6 mostra que o setor fiscal teve o maior número de participantes na pesquisa, sendo 45% da amostra, seguida por 36% no setor contábil, 13 % no departamento pessoal e 6% em outras áreas, como societário e administrativo.

Quadro 6: Setor de atuação na área da Contabilidade

| **Setor** | **Quantidade** | **Percentual** |
|---|---|---|
| Fiscal | 48 | 45,3% |
| Contábil | 38 | 35,8% |
| Departamento Pessoal | 14 | 13,2% |
| Outros | 6 | 5,7% |
| **Total** | **106** | **100%** |

Fonte: Autor 2019

O setor fiscal abrange os aspectos da legislação tributária das empresas. Geralmente quando a legislação sofre alterações, os profissionais devem se atualizar para atender as novas demandas impostas pela Receita Federal. Esse pode ser um dos motivos pelo qual o setor se destacou com um número maior de participantes da pesquisa.

## 4.2 ANÁLISE DE PERFIL DO LÍDER

De acordo com os participantes da pesquisa, 65% da amostra são liderados por mulheres, enquanto 35% são liderados por homens, como pode se verificar no Quadro 7. Isso demonstra que a liderança feminina também vem ganhando destaque nos escritórios de contabilidade.

Quadro 7: Gênero do Líder

| **Gênero do Líder** | **Quantidade** | **Percentual** |
|---|---|---|
| Feminino | 69 | 65% |
| Masculino | 37 | 35% |
| **Total** | **106** | **100%** |

Fonte: Autor 2019.

O questionário aplicado traz exemplos de líderes autocráticos (AUT), democráticos (DEM) e liberais (LIB). Pediu-se aos entrevistados que indicassem em uma escala de 1 a 7 onde 1 é Discordo totalmente e 7 é Concordo totalmente, a posição que seu líder mais se encaixa nas afirmações a seguir. Através de suas médias, com base nas informações coletadas, será possível demonstrar o perfil do líder predominante nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS.

### 4.2.1 Quanto às tarefas

Foram expostas algumas afirmativas em relação ao líder quanto à determinação das tarefas. É possível observar no Quadro 8 que na opinião dos participantes da pesquisa, o perfil que se destacou foi o autocrático com uma média de 4,42. Porém as médias de todos os perfis nesta questão ficaram próximas entre si, sendo que o liberal foi o que atingiu a menor média que foi de 4,20.

As opções que simbolizam discordo e concordo totalmente, foram marcadas em todas as afirmações. Também se pode observar que o desvio padrão se manteve menor no perfil que alcançou a maior média e se manteve maior no perfil que obteve a menor média. Isso mostra que se manteve um padrão mais próximo onde o desvio se manteve abaixo de 2, sendo este o perfil que se destacou.

Quadro 8: Determinação das tarefas

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Meu líder determina as tarefas de cada membro do grupo. | 1 | 7 | 4,42 | 1,92 |
| DEM | Meu líder determina as tarefas em conjunto, reunindo-se com o grupo. | 1 | 7 | 4,29 | 2,31 |
| LIB | Meu líder deixa a divisão das tarefas a critério de cada membro. | 1 | 7 | 4,20 | 2,05 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.2.2 Quanto à orientação

Já as afirmações que relacionam o líder quanto à orientação da equipe para os trabalhos. Como mostra o Quadro 9, o perfil autocrático também se destacou indicando que o líder, em geral, é quem orienta como o trabalho deve ser feito. O perfil democrático ficou em segundo lugar, porém com uma média bem próxima. Assim como na questão anterior houve uma diferença pequena entre as médias de todos os perfis. O perfil liberal foi quem obteve a média mais baixa novamente.

É interessante que neste caso o perfil que se sobressaiu, obteve um desvio padrão maior que os demais, diferente da questão anterior. Isso indica que houve

uma grande variação nas notas que foram vinculadas as afirmações. Já o perfil que obteve o menor desvio padrão foi o democrático com apenas 1,78.

Quadro 9: Orientações da equipe

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Meu líder participa na orientação geral dos trabalhos. | 1 | 7 | 4,78 | 2,17 |
| DEM | Meu líder permite a orientação geral do trabalho pelo próprio grupo, tendo o acompanhamento do líder. | 1 | 7 | 4,75 | 1,78 |
| LIB | Meu líder mantém a liberdade do grupo com mínima participação quanto a orientação geral dos trabalhos. | 1 | 7 | 4,32 | 1,94 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.2.3 Quanto à delegação

Ao que trata o líder quanto à delegação dos membros da equipe, o Quadro 10 revela que o perfil autocrático também se sobressaiu. Neste caso o perfil liberal, teve uma média com mais de um ponto abaixo do autocrático, mostrando que poucos líderes permitem que cada um decida as próprias equipes de trabalho.

Quadro 10: Delegação dos membros da equipe

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Meu líder determina os membros de cada grupo de trabalho. | 1 | 7 | 4,76 | 2,11 |
| DEM | Meu líder permite a escolha dos membros da equipe para a execução das atividades, opinando junto ao grupo. | 1 | 7 | 4,31 | 2,01 |
| LIB | Meu líder permite a escolha dos membros da equipe para a execução das atividades, sem se importar. | 1 | 7 | 3,62 | 2,07 |

Fonte: Autor 2019.

Nesta questão, o desvio padrão em todos os casos ficou acima de 2, indicando que a variação foi bem grande em todas as afirmações. Aqui também a nota mínima e máxima marcadas foram àquelas opções que simbolizavam discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7), assim como nas questões anteriores.

### 4.2.4 Quanto à comunicação

Já quando se aborda a relação do líder quanto à comunicação, os participantes na pesquisa, destacaram o perfil liberal. O Quadro 11 indica que os líderes se atêm aos fatos e não aos indivíduos especificamente.

Quadro 11: Comunicação entre líder e equipe

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Meu líder elogia pontualmente o trabalho executado. | 1 | 7 | 3,93 | 2,20 |
| DEM | Meu líder faz comentários espontâneos, porém poucos freqüentes sobre as atividades de seu trabalho. | 1 | 7 | 3,91 | 1,95 |
| LIB | Meu líder é objetivo aos fatos e não na pessoa individualmente, tanto nos elogios como críticas. | 1 | 7 | 4,08 | 2,15 |

Fonte: Autor 2019.

É curioso pensar o quanto ainda é difícil para alguns líderes manter uma comunicação aberta com sua equipe, ainda mais quando se trata de elogios. Os elogios são para muitos uma forma de aprovação, de que seu trabalho está sendo bem executado e algumas vezes, quando não o recebem, não se sentem valorizados.

### 4.2.5 Quanto ao relacionamento

Nesta questão que apresenta o relacionamento do líder com sua equipe, a amostra em questão destacou o perfil democrático com uma média de 4,91. O desvio padrão ficou acima de 2 para todos os perfis, evidenciando a grande variação nas respostas. Pode-se observar no Quadro 12, que é possível que os líderes mesmo em um ambiente de trabalho, consigam ter um bom relacionamento com seus liderados.

Isso não quer dizer que o líder precise divulgar sua intimidade aos demais membros do setor, mas que em determinados assuntos ele possa participar expondo suas experiências fora do ambiente de trabalho, que possam contribuir de alguma forma. Esse relacionamento entre os colegas de trabalho é muito comum, já que todos passam grande parte do dia no trabalho.

Quadro 12: Relacionamento entre líder e equipe

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Meu líder permanece distante do grupo, não mantém muita intimidade. | 1 | 7 | 3,31 | 2,21 |
| DEM | Meu líder se faz presente junto ao grupo, mantendo parte do trabalho. | 1 | 7 | 4,91 | 2.09 |
| LIB | Meu líder não regula a participação de cada membro do grupo. | 1 | 7 | 3,98 | 2,04 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.2.6 Quanto à responsabilidade

O Quadro 13 evidenciou o perfil liberal nesta questão, com uma média de 5,18 e com o menor desvio padrão. Isso pode indicar que os líderes atualmente estão mostrando que têm segurança de que sua equipe faz um bom trabalho, a ponto de deixá-los responsáveis por tomar algumas decisões.

Porém mesmo que o perfil autocrático tenha atingido a menor média, existem alguns líderes que ainda impõe suas ordens à equipe. Isso pode acontecer até mesmo por medo das consequências, que uma decisão equivocada pode acarretar, já que é o líder quem geralmente responde pelos atos da equipe.

Quadro 13: Responsabilidade da equipe

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Meu líder impõe suas ordens ao grupo. | 1 | 7 | 4,42 | 1,84 |
| DEM | Meu líder não impõe ordens, em conjunto determina com o grupo as melhores decisões. | 1 | 7 | 4,57 | 1,91 |
| LIB | Meu líder delega ao grupo a possibilidade de tomar algumas decisões quanto ao trabalho.: | 1 | 7 | 5,18 | 1,70 |

Fonte: Autor 2019.

A responsabilidade habitualmente é destinada àqueles que têm certa experiência profissional e por isso já devem ter passado por diversas situações que os levaram ao aprendizado. Por isso se torna mais fácil a estas pessoas ser responsáveis por determinadas decisões, sem questionamento do líder.

### 4.2.7 Quanto ao feedback

Pode ser que o líder que tenha mais garantia de que o trabalho foi executado exatamente da forma solicitada, possa ter mais facilidade em dar um parecer sobre o trabalho desenvolvido por um subordinado. Assim estaria de certa forma atribuindo um *feedback,* mesmo que indireto, a si mesmo. Dessa forma o Quadro 14, mostra que o perfil autocrático se destacou quando o quesito foi o *feedback*.

Todos os perfis ficaram com um desvio padrão acima de 2 indicando a variação. Porém esse desvio se mostrou maior no perfil liberal, que alcançou a menor média entre os três afirmando que o perfil liberal pode ter mais dificuldade em apresentar *feedback* aos liderados.

Quadro 14: *Feedback* quanto ao trabalho desenvolvido

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “Ótimo, você é muito eficiente!” | 1 | 7 | 4,72 | 2,06 |
| DEM | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “O fulano fez um bom trabalho!” | 1 | 7 | 4,62 | 2,10 |
| LIB | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “Faça como achar melhor!” | 1 | 7 | 4,02 | 2,28 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.2.8 Quanto à prestatividade

Quando questionados sobre a prestatividade do líder, os participantes da pesquisa destacaram o perfil de liderança democrático. Como mostra o Quadro 15, este perfil ficou um ponto a frente dos outros na média.

O que pode ter evidenciado o perfil democrático nesta questão, é o jeito como ele sugere outra maneira de realizar um mesmo trabalho incentivando o outro ao aprendizado. Sem críticas como o perfil autocrático ou mostrando desinteresse como o perfil liberal, que ficou com a média mais baixa na questão e o desvio padrão mais elevado.

Quadro 15: Prestatividade do líder

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “Não, você não pode fazer assim! Isso não está bom!” | 1 | 7 | 3,64 | 2,08 |
| DEM | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ Você já tentou fazer de outra maneira?” | 1 | 7 | 4,65 | 1,87 |
| LIB | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ Não sei, faça de uma forma que lhe parecer melhor!” | 1 | 7 | 3,51 | 2,19 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.2.9 Quanto à atuação

De acordo com o Quadro 16, o perfil de liderança que se sobressaiu no quesito atuação foi novamente o democrático. Além de ter a média mais alta também obteve o desvio padrão mais baixo.

Este perfil pode ter se destacado, pois é aquele que se importa com a união da equipe, em como se relacionam e como os membros dessa equipe oferecem ajuda aos demais nos momentos de dificuldade. Inclusive pode acreditar que se a equipe estiver unida, poderá ter mais motivação sendo mais produtiva no trabalho.

Quadro 16: Atuação do líder

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ O que importa dentro de nosso grupo é a produtividade!” | 1 | 7 | 3,56 | 1,95 |
| DEM | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ O que importa em nosso grupo é a união da equipe!” | 1 | 7 | 4,46 | 1,90 |
| LIB | Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ O que importa em nosso grupo é estarmos motivados!” | 1 | 7 | 4,17 | 2,16 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.2.10 Quanto à percepção

A percepção que os participantes da pesquisa têm quanto ao líder, de certa forma é de confiança, por isso o Quadro 17 apresenta o perfil liberal como destaque. É possível que os respondentes tenham autonomia para tomar certas decisões e assim, consultam seus líderes apenas quando é extremamente necessário.

É possível que seja o próprio líder quem torne um liderado altamente dependente dele em alguns casos. Pode ser por cobranças recorrentes ou críticas que reafirmam a não confiança de um líder no seu trabalho, assim o perfil autocrático obteve a média mais baixa nesta questão. Isso mostra que por mais que existam casos assim, eles não são a regra.

Quadro 17: Percepção quanto ao líder

| Perfil | Afirmação | Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| AUT | Você se sente altamente dependente de seu líder. | 1 | 7 | 3,06 | 1,78 |
| DEM | O seu líder atua como uma pessoa que conduz e orienta o grupo. | 1 | 7 | 4,88 | 2,14 |
| LIB | Você não se sente totalmente dependente de seu líder, mas o consulta quando necessário. | 1 | 7 | 5,31 | 1,83 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.2.11 Síntese das respostas

Ao analisar as respostas por ocorrências, o perfil autocrático se sobressaiu por apenas um ponto de diferença dos demais. Conforme mostra o Quadro 18, este perfil se destacou em quatro dos dez quesitos colocados em avaliação. Já os perfis democrático e liberal, ficaram empatados com três pontos cada um.

É possível que este perfil tenha se evidenciado pelo fato de que 33% dos participantes da pesquisa, ainda se encontram nos primeiros três anos de trabalho na área da contabilidade. Dessa forma, conforme mencionou Guimarães (2012), pelo nível de maturidade, que neste caso ainda é considerado baixo pelo tempo de experiência, o líder diretivo ou autocrático é o mais presente nos primeiros anos de atuação de um liderado.

Quadro 18: Perfil de liderança - ocorrências

| QUESITO | AUTOCRÁTICO | DEMOCRÁTICO | LIBERAL |
|---|---|---|---|
| Tarefas | X | | |
| Orientação | X | | |
| Delegação | X | | |
| Comunicação | | | X |
| Relacionamento | | X | |
| Responsabilidade | | | X |
| Feedback | X | | |
| Prestatividade | | X | |
| Atuação | | X | |
| Percepção | | | X |
| **Total** | **4** | **3** | **3** |

Fonte: Autor 2019.

Entretanto, ao avaliar a média geral obtida em todos os quesitos, pode-se observar no Quadro 19 que o perfil de liderança mais presente nos escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul/RS é o democrático. Este perfil atingiu uma média geral de 4,54 pontos, enquanto o perfil autocrático, que se destacou por ter a média mais alta em quatro quesitos no quadro anterior, ficou em última colocação com uma média geral de apenas 4,06 pontos.

Quadro 19: Perfil de liderança – Pontuação Média Geral

| QUESITO | AUTOCRÁTICO | DEMOCRÁTICO | LIBERAL |
|---|---|---|---|
| Tarefas | 4,42 | 4,29 | 4,20 |
| Orientação | 4,78 | 4,75 | 4,32 |
| Delegação | 4,76 | 4,31 | 3,62 |
| Comunicação | 3,93 | 3,91 | 4,08 |
| Relacionamento | 3,31 | 4,91 | 3,98 |
| Responsabilidade | 4,42 | 4,57 | 5,18 |
| Feedback | 4,72 | 4,62 | 4,02 |
| Prestatividade | 3,64 | 4,65 | 3,51 |
| Atuação | 3,56 | 4,46 | 4,17 |
| Percepção | 3,06 | 4,88 | 5,31 |
| **Média Geral** | **4,06** | **4,54** | **4,24** |

Fonte: Autor 2019.

Seguindo o mesmo raciocínio anterior, se considerar que 43,4% dos participantes da pesquisa encontram-se entre quatro e dez anos de atuação na área da contabilidade, pode ser que por esse motivo o perfil democrático tenha atingido uma média geral maior em comparação aos outros. Visto que o nível de maturidade

dos liderados neste período seja o médio que têm experiência, mas ainda não têm autonomia para tomar decisões.

Ainda assim, outra explicação para essa variação seria que, conforme mencionou Blanchard (2011), os líderes estão se adequando ao estilo de liderança de acordo com a situação em que se encontram. Portanto, agindo dessa forma, tornam-se mais eficientes aos lidar com as situações no dia a dia.

## 4.3 MOTIVAÇÃO

Quando se fala de motivação, buscam-se fatores que possam estimular e promover a vontade de continuar em um ambiente organizacional seja ele qual for. Esses fatores podem ser motivacionais ou higiênicos e podem ser muito variados de acordo com cada indivíduo.

### 4.3.1 Fatores motivacionais

Quando se aplicou a questão pertinente aos fatores motivacionais, solicitou-se aos participantes da pesquisa que assinalassem até três opções em que seu líder mais atuasse como fator motivacional no trabalho para o mesmo como colaborador, sendo que algumas pessoas marcaram menos e outras mais de três opções.

Quadro 20: Fatores Motivacionais

| **Fatores Motivacionais** | **Pontuação** | **Percentual** |
|---|---|---|
| Desenvolvimento Profissional | 58 | 18,6% |
| Responsabilidade | 55 | 17,7% |
| Autonomia | 49 | 15,8% |
| Participação | 43 | 13,8% |
| Realização Profissional | 38 | 12,2% |
| Reconhecimento | 37 | 11,9% |
| Criatividade e Inovação do Trabalho | 20 | 6,4% |
| Conteúdo do Cargo | 11 | 3,5% |
| **Total** | **311** | **100%** |

Fonte: Autor 2019.

Observa-se conforme o Quadro 20, os fatores que mais se destacaram foram a Responsabilidade, o Desenvolvimento Profissional e a Autonomia, oferecidos por parte do líder aos colaboradores. O fator que obteve menor relevância foi o Conteúdo do Cargo, representada apenas por 3,5% das respostas.

É possível que o Desenvolvimento Profissional tenha ficado em primeiro lugar, pois os escritórios estão investindo em cursos e treinamentos aos seus colaboradores, fazendo com que se desenvolvam profissionalmente. Esses investimentos podem ser tanto do tipo que vai trazer retorno financeiro aos escritórios como, por exemplo, treinamento para realização de declarações federais, como também pode ser do tipo que trazem retorno apenas ao colaborador, por exemplo, pagar parte de um curso superior.

A Responsabilidade e a Autonomia também se destacaram e inclusive pode se afirmar que as duas estão juntas em um mesmo patamar. Quando um líder atribui responsabilidades a um colaborador, indireta ou diretamente se concede também autonomia para que esse liderado possa tomar algumas decisões que sejam pertinentes às responsabilidades que lhe foram destinadas.

Já quando se trata do Conteúdo do Cargo é possível que se encontre em última colocação, pois os colaboradores de um mesmo setor na área da Contabilidade, geralmente desempenham as mesmas tarefas. Então, mesmo que troquem de escritório e consequentemente de líder, as tarefas a desenvolver em geral, ainda seriam as mesmas.

### 4.3.2 Fatores Higiênicos

Nesta questão, também foi solicitado que marcassem até três opções referentes aos fatores higiênicos que mais trazem motivação no trabalho. Alguns participantes da pesquisa marcaram menos de três opções e outros marcaram mais.

Quadro 21: Fatores Higiênicos

| **Fatores Motivacionais** | **Pontuação** | **Percentual** |
|---|---|---|
| Relacionamento com os colegas | 59 | 19,7% |
| Condições físicas e ou ambientes de trabalho | 45 | 15,1% |
| Salário | 44 | 14,7% |
| Comunicação | 33 | 11,0% |
| Benefícios | 31 | 10,4% |
| Relacionamento supervisor/subordinado | 30 | 10,0% |
| Segurança | 29 | 9,7% |
| Políticas organizacionais | 28 | 9,4% |
| **Total** | **299** | **100%** |

Fonte: Autor 2019.

Percebe-se que conforme o Quadro 21, as opções que mais se destacaram foram Relacionamento com os colegas, Condições físicas e ou ambientes de trabalho e o Salário. Em último lugar ficaram as Políticas organizacionais, com apenas 9,4% das respostas.

O que se compreende quando em primeiro lugar, entre os fatores higiênicos, se encontra o Relacionamento com os colegas, é que as pessoas buscam um ambiente agradável, de fácil interação, onde tenham um bom convívio e que possam se relacionar de forma respeitosa com seus colegas. Afinal, ninguém quer trabalhar em um ambiente pesado, com fofocas ou intrigas, ou até mesmo se sentindo intimidado por algum colega.

Assim também as Condições físicas em um ambiente de trabalho são importantes, já que a organização é a responsável por oferecer o espaço e as condições mínimas satisfatórias para o trabalho humano. Neste quesito se encontram algumas questões relacionadas à ergonomia, como por exemplo, iluminação, ventilação e decibéis adequados para realização do trabalho.

Há pessoas que colocam o Salário como fator higiênico mais importante, porém na pesquisa ele se evidenciou em terceiro lugar. É certo que ele possa trazer mais vantagens pessoais aos indivíduos, mas de que adianta ter um salário considerado ótimo e ter que trabalhar em um ambiente estressante com esgotamento emocional e condições físicas insatisfatórias. Logo, o salário é importante de forma pessoal, porém de forma geral não é o que mais se leva em conta como fator higiênico aos colaboradores.

Já o fator higiênico que recebeu menor pontuação, foi às Políticas organizacionais. É possível que isso ocorra, pois as políticas organizacionais podem ser semelhantes nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS. Uma ou outra questão podem ser diferentes, porém não relevantes como fatores higiênicos de motivação.

### 4.3.3 Satisfação

A última questão da pesquisa foi à seguinte afirmação, “A forma com que meu gestor me coordena e motiva no trabalho atende as minhas expectativas”. Assim como nas questões em relação ao líder, os participantes tiveram que dar uma

nota de 1 a 7, onde 1 é discordo totalmente e 7 é concordo totalmente, como forma de resposta para essa questão.

Como mostra abaixo o Quadro 22, houve pessoas que marcaram a opção 1, discordando totalmente e também houve pessoas que marcaram a opção 7, concordando totalmente, mas em geral a média ficou em 4,61 indicando que a maioria está sim satisfeito com a forma que seu líder motiva e coordena o trabalho.

Embora o desvio padrão tenha ficado em 1,90 indicando o quanto a variação de respostas se distanciou da média, também é interessante salientar que as notas mais frequentes foram 5 e 6, reafirmando a satisfação da amostra em relação à liderança que é exercida sobre eles.

Quadro 22: Satisfação

| Mínima | Máxima | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|
| 1 | 7 | 4,61 | 1,90 |

Fonte: Autor 2019.

### 4.3.4 Considerações Finais

Dessa forma, ao se analisar o resultado geral, é possível visualizar no Quadro 23 que, o perfil da amostra é composto por 88% do sexo feminino, com idades entre 18 a 25 anos, que atuam na área de 4 a 6 anos principalmente no setor fiscal. Em geral, 65% da amostra é liderada por mulheres.

Quanto ao perfil do líder, foram expostas dez questões com exemplos de situações gerais que podem ocorrer diariamente no ambiente de trabalho. Tarefas, orientação, delegação e *feedback* foram os quatro quesitos em que se destacou o estilo de liderança autocrático. Porém, é interessante ressaltar que o estilo de liderança democrático é que se sobrepõe quando se reconhece a média geral de todas as dez questões colocadas a prova.

Ademais, ao tratar do assunto motivação, foi possível identificar que os fatores motivacionais que mais se destacaram foram o desenvolvimento profissional, a responsabilidade e a autonomia destinada pelo líder aos participantes da pesquisa. Já os fatores higiênicos que se sobressaíram foram o relacionamento com os colegas, condições físicas e ou ambiente de trabalho e o salário, que como foi possível verificar na Figura 1, já mencionada anteriormente, fazem parte da pirâmide das necessidades de Maslow.

Assim, embora o estilo de liderança autocrático tenha se evidenciado em quatro questões sobre o perfil do líder como demonstrou o Quadro 18, em geral os participantes da pesquisa se mostraram satisfeitos com a liderança obtida nos escritórios contábeis da cidade de Caxias do Sul/RS.

Quadro 23: Resultado Geral

| | | | |
|---|---|---|---|
| Perfil da Amostra (%) | Sexo Feminino | | 88,0% |
| | De 18 a 25 anos de idade | | 40,6% |
| | De 4 a 6 anos de atuação | | 24,5% |
| | Setor Fiscal | | 45,3% |
| | Liderados por Mulheres | | 65,0% |
| Perfil do líder (média) | Tarefas | AUT | 4,42 |
| | Orientação | AUT | 4,78 |
| | Delegação | AUT | 4,76 |
| | Comunicação | LIB | 4,08 |
| | Relacionamento | DEM | 4,91 |
| | Responsabilidade | LIB | 5,18 |
| | Feedback | AUT | 4,72 |
| | Prestatividade | DEM | 4,65 |
| | Atuação | DEM | 4,46 |
| | Percepção | LIB | 5,31 |
| | Média Geral | AUT | 4,06 |
| | | DEM | 4,54 |
| | | LIB | 4,24 |
| Motivação (%) | Fatores Motivacionais | Desenvolvimento Profissional | 18,6% |
| | | Responsabilidade | 17,7% |
| | | Autonomia | 15,8% |
| | Fatores Higiênicos | Relacionamento com os Colegas | 19,7% |
| | | Condições fisicas no trabalho | 15,1% |
| | | Salário | 14,7% |
| Média de Satisfação | | | 4,61 |

Fonte: Autor 2019.

# 5 CONCLUSÃO

A liderança desempenha um papel importante para o desempenho e o desenvolvimento profissional da equipe, certamente as empresas que buscam profissionais capacitados para realizar essa função, ou até mesmo proporcionam a eles treinamentos na formação de líderes, têm mais sucesso e clientes satisfeitos.

Assim sendo, escritórios contábeis capazes de reconhecer em seus líderes essa importância, podem inclusive fidelizar clientes. Através de seu excelente atendimento e também pelo trabalho desenvolvido pelas equipes em seus setores de atuação, esses clientes sentem segurança ao tomar decisões importantes em relação às suas empresas.

O perfil do líder e o estilo de liderança por ele apresentado, podem influenciar de forma significativa o desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal da equipe. Dessa forma é possível reter colaboradores de alta performance ou, caso contrário, ter alta rotatividade de pessoas na equipe.

Diante disso, através de seu objetivo geral, esta pesquisa buscou demonstrar qual a percepção dos colaboradores em relação ao perfil dos líderes que atuam nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS. Fez-se então um levantamento bibliográfico sobre o assunto identificando os principais estilos de liderança existentes, sendo eles o autocrático, o democrático e o liberal.

De forma a obter as informações necessárias para responder a questão de pesquisa e os objetivos específicos, optou-se por uma pesquisa *survey,* descritiva, quantitativa. Assim, utilizou-se um questionário que foi aplicado aos colaboradores de escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul/RS.

Ao analisar então as respostas, identificou-se através da média geral que o estilo de liderança Democrático é que predomina nos escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul/RS. Embora a pesquisa tenha evidenciado o estilo Autocrático em quatro dos dez quesitos expostos, este estilo de liderança ficou em última colocação na média geral.

Se considerar o que outros autores mencionaram, como Lopes, Martins e Zanetti (2017), neste caso a pesquisa também demonstrou uma grande variação no estilo de liderança apresentado pelos líderes, indicando que o estilo de liderança muda de acordo com a situação em que se encontram.

Considerando as hipóteses e proposições citadas inicialmente neste estudo,

pode-se afirmar que elas foram validadas em relação ao resultado da pesquisa. Além da satisfação apresentada pelos colaboradores em relação aos líderes, destacaram o estilo de liderança democrático em seus ambientes de trabalho, mostrando que são incluídos nas decisões e que há boa comunicação entre líder e equipe.

Os resultados dessa pesquisa podem auxiliar os escritórios contábeis, a identificar qual estilo de liderança está sendo aplicado em seu ambiente organizacional. Caso um escritório, tenha algum setor com dificuldade em manter profissionais de alta performance, seria interessante aos gestores avaliar se o estilo de liderança presente neste setor é a causa dessa rotatividade. Assim conseguem tomar as devidas providencias, podendo ser a troca de líder ou a capacitação do mesmo para que possa melhorar como profissional, levando o setor e o escritório ao sucesso.

Durante o desenvolvimento deste estudo foram encontradas algumas limitações para sua realização. A amostra obtida na pesquisa trata uma fração pequena da realidade, por isso não se pode considerar que os resultados encontrados seja o que ocorre em todos os escritórios da cidade. Embora o questionário possa ter alcançado centenas de pessoas, certamente parte dessas pessoas ignorou o recebimento ou até mesmo, deixou para responder em outro momento e por esquecimento acabaram não fazendo parte da amostra.

A realização de novos estudos é recomendada, para que se possa aprofundar esta pesquisa a um nível setorial. Assim seria possível identificar se existe diferença no estilo de liderança apresentado nos diferentes setores que fazem parte dos escritórios contábeis como, por exemplo, fiscal, contábil ou departamento pessoal, tanto de Caxias do Sul/RS como em qualquer outra região.

# REFERÊNCIAS


ALVES, Fernando Lins et al. Uma análise dos escritórios de contabilidade sobre a necessidade de aplicação das IFRS para Pequenas e Médias empresas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, 2013.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**. Editora Saraiva, 2017.

AYMAN, Roya ; KORABIK, Karen Anderson. Leadership Why Gender and Culture Matter. **American Psychologist**, v. 65, n. 3, p.157-170, 2010.

BLANCHARD, Ken; **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho; tradução Raul Rubenich. – Ed. rev. e ampl. – Porto Alegre: Bookman, 2012.

BOLDUAN, Rafael; MARTINS, Rosana Musumeci. Estilos de liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso. **Estação Científica** - Juiz de Fora, n° 16, julho – dezembro / 2016.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**; tradução Cristina Yamagami. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. - São Paulo: Cortez, 2018.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE, (2019). Disponível em: <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx> Acesso em: 11 maio 2019.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE – RS. **Manual de Orientação e de procedimentos para organizações contábeis**. Porto Alegre: julho de 2012. Disponível em: <http://banca.maven.com.br/pub/crcrs/index.jsp?edicao=74#page/6> Acesso em 27 abr. 2019.

DREHER, Marialva Tomio et al. Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau–SC. **SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007.

DRUMMOND, Virgínia Souza. Confiança e liderança nas organizações.- São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; MOURA, Heber. A utilização dos Métodos Quantitativos pela Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 51-61, 2001.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Cooaching:** o exercício da liderança; tradução Tradutec. – Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. - 2. ed. rev. atual. – São Paulo: Loyola, 2004.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva**. Editora Évora, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de, **Introdução à teoria da contabilidade:** para graduação – 6. ed. – [2. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2018.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **O livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Bookman Editora, 2009.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Gulf Professional Publishing, 2001.

LOPES, Herman Wies; ZANETTI, Elizabeth; MARTINS, Gleison Hidalgo. A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil. **MIX Sustentável**, v. 3, n. 3, p. 24-34, 2017.

MARTINS, Claudia Garrido; FERREIRA, Miguel Luiz Ribeiro. O survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. sn, 2011.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você [tradução Alexandre Martins]. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Thomas Nelson Brasil, 2014.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria; MORILHAS, Leandro José. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

NIYAMA, Jorge Katsumi et al. Teoria Avançada da Contabilidade. Editora Atlas S.A – São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, (2019). Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Como-abrir-uma-empresa/noticia/2017/04/como-desenvolver-habilidades-de-lideranca.html.> Acesso em: 16 abr. 2019.

PEREIRA, Mário César Cordeiro. Empresas de serviços contábeis condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. **Pensar Contábil**, v. 7, n. 29, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica**. – 4.ed. - São Paulo : Saraiva Educação, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional** [tradução Rita de Cassia Gomes].- 14ª ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Matheus. **Análise Organizacional**, Rio de Janeiro, SESES, 2015.

SHU-FEN, Monica. Research of Female Supervisors' Personality Traits on the Leadership Stylesand Organizational Commitment: The Impact of Relatedness, **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 63, p. 42-54, 2018.

SORDI, José Osvaldo de, **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração** – 5. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SOUSA, Maria José; ROCHA, Álvaro. Leadership styles and skills developed through game-based learning. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 360-366, 2019.

SZEZERBICKI, Arquimedes da Silva et al. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do clube atlético paranaense. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Artmed Editora, 2009.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002.

# LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA .....52

ANEXO A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Estamos encaminhando o instrumento de coleta de dados cujas respostas serão utilizadas na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido por Angélica de Souza Silva Munari, aluna do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul – UCS –, orientando do Prof. Alex Eckert.

Nesse sentido, gostaríamos que o referido instrumento fosse respondido por V.Sa., contribuindo assim de forma decisiva na elaboração da pesquisa.

O estudo objetiva identificar o perfil do líder nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS pela percepção dos colaboradores.

Cabe salientar que as respostas fornecidas somente serão divulgadas sob o aspecto global, nunca de forma específica ou se reportando a um respondente em especial.

Visando o atendimento dos prazos estabelecidos para o desenvolvimento da pesquisa, solicitamos que o questionário seja respondido **até o dia 30/09/2019**. **O tempo previsto de resposta é de 5 minutos**.

Os contatos poderão ser feitos com a aluna por e-mail: assilva19@ucs.br

Agradecemos a vossa colaboração e permanecemos à disposição para prestar quaisquer informações adicionais.

**Parte 1**

**1) Gênero?**

( ) Feminino
( ) Masculino

**2) Idade?**

( ) De 18 a 25 anos.
( ) De 26 a 35 anos.
( ) De 35 a 45 anos.
( ) De 46 a 55 anos.
( ) Mais de 55 anos.

**3) A quanto tempo atua na área da Contabilidade?**

( ) Menos de 1 ano.
( ) De 1 a 3 anos.
( ) De 4 a 6 anos.
( ) De 7 a 10 anos.
( ) De 11 a 20 anos
( ) Mais de 20 anos.

**4) Em qual setor atua na área de Contabilidade?**

( ) Contábil.
( ) Fiscal.
( ) Departamento Pessoal.
( ) Outro. Qual?_____

**Parte 2**

**5) Qual o gênero de seu Líder/Coordenador?**

( ) Feminino.
( ) Masculino.

Em uma escala de 1 a 7 onde 1 é Discordo totalmente e 7 é Concordo totalmente, assinale a posição que seu líder mais se encaixa nas afirmações abaixo.

**6) Quanto as Tarefas:**

Meu líder determina as tarefas de cada membro do grupo.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder deixa a divisão das tarefas a critério de cada membro.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu Líder determina as tarefas em conjunto, reunindo-se com o grupo.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**7) Quanto a Orientação:**

Meu líder participa na orientação geral dos trabalhos.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder mantém a liberdade do grupo com mínima participação quanto à orientação geral dos trabalhos.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder permite a orientação geral do trabalho pelo próprio grupo, tendo o acompanhamento do líder.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**8) Quanto a Delegação:**

Meu líder determina os membros de cada grupo de trabalho.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder permite a escolha dos membros da equipe para a execução das atividades, sem se importar.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder permite a escolha dos membros da equipe para a execução das atividades, opinando junto ao grupo.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**9) Quanto a Comunicação:**

Meu líder elogia pontualmente o trabalho executado.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder faz comentários espontâneos, porém poucos frequentes sobre as atividades de seu trabalho.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder é objetivo aos fatos e não na pessoa individualmente, tanto nos elogios como críticas.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**10) Quanto ao Relacionamento:**

Meu líder permanece distante do grupo, não mantém muita intimidade.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder não regula a participação de cada membro do grupo.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder se faz presente junto ao grupo, mantendo parte do trabalho.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**11) Quanto a Responsabilidade:**

Meu líder impõe suas ordens ao grupo.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder delega ao grupo a possibilidade de tomar algumas decisões quanto ao trabalho.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Meu líder não impõe ordens, em conjunto determina com o grupo as melhores decisões.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**12) Quanto ao Feedback:**

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “Ótimo, você é muito eficiente!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “Faça como achar melhor!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “O fulano fez um bom trabalho!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**13) Quanto a Prestatividade:**

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “Não, você não pode fazer assim! Isso não está bom!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ Não sei, faça de uma forma que lhe parecer melhor!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ Você já tentou fazer de outra maneira?”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**14) Quanto à Atuação:**

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ O que importa dentro de nosso grupo é a produtividade!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ O que importa em nosso grupo é a união da equipe!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Já houve situações em que seu líder disse algo como: “ O que importa em nosso grupo é estarmos motivados!”

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**15) Quanto à Percepção:**

Você se sente altamente dependente de seu líder.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Você não se sente totalmente dependente de seu líder, mas o consulta quando necessário.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

O seu líder atua como uma pessoa que conduz e orienta o grupo.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Parte 3**

Assinale com um “X” três características em que seu líder mais atua como fator motivacional no trabalho para você colaborador.

**16) Fatores Motivacionais**
( )Realização profissional
( )Reconhecimento
( )Responsabilidade
( )Desenvolvimento profissional
( )Conteúdo do cargo
( )Autonomia
( )Criatividade e inovação do trabalho
( )Participação

**17) Fatores Higiênicos**
( )Políticas organizacionais
( )Relacionamento supervisor/ subordinado
( )Condições físicas e ou ambientais do trabalho
( )Salário
( )Benefícios
( )Relacionamento com os colegas
( )Segurança
( )Comunicação

**Parte 4**

18) A forma com que meu gestor me coordena e motiva no trabalho atende as minhas expectativas.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |