

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
E DE EMPRESAS (EBAPE)

ZULMIR IVÂNIO BREDÁ

**Impactos socioculturais e setoriais na modelagem de liderança do profissional
contábil**

RIO DE JANEIRO

2018

ZULMIR IVÂNIO BREDÁ

**Impactos socioculturais e setoriais na modelagem de liderança do profissional
contábil**

Dissertação de Mestrado apresentada no
curso de Mestrado Profissional em
Administração Pública da Escola Brasileira
de Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Lopes Cardoso

RIO DE JANEIRO

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Breda, Zulmir Ivanio

Impactos socioculturais e setoriais na modelagem de liderança do profissional contábil / Zulmir Ivanio Breda. – 2018.

60 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Ricardo Lopes Cardoso.

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Contadores. 3. Contabilidade gerencial. I. Cardoso, Ricardo Lopes. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4092

ZULMIR IVÂNIO BREDÁ

**Impactos socioculturais e setoriais na modelagem de liderança do
profissional contábil**

Dissertação de Mestrado apresentada no
curso de Mestrado Profissional em
Administração Pública da Escola
Brasileira de Administração Pública e de
Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

DATA DA APROVAÇÃO

14.06.2018

Banca examinadora:



RICARDO LOPES CARDOSO
Orientador(a)



PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA
Membro Interno



WALDIR JORGE LADEIRA DOS SANTOS
Membro Externo

Dedico este trabalho à minha esposa Vera, que me incentivou a realização deste mestrado, além da compreensão pela minha ausência durante as vinte semanas que estive longe de casa para participar das aulas na cidade do Rio de Janeiro. Dedico, também, ao meu neto Lucas, recém chegado, que com sua presença e energia tornou este momento mais especial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores pela dedicação e competência demonstrados, o que reflete o alto conceito que a FGV desfruta no cenário acadêmico nacional e internacional, bem como a credibilidade conquistada no mercado. Agradeço, também, aos meus colegas de turma pela troca de experiências e colaboração mútua, além da amizade que formamos. Aos funcionários da EBAPE-FGV os meus sinceros agradecimentos pela zelo e dedicação demonstrados.

RESUMO

Objetivo – Este estudo pretende identificar os estilos de liderança dos profissionais contábeis brasileiros e avaliar os impactos socioculturais e setoriais na modelagem desses estilos.

Metodologia – A pesquisa consistiu em um questionário apresentado aos profissionais da contabilidade no qual, por meio de uma escala de 19 itens, buscou-se identificar se o estilo de liderança era focado em relacionamento, tarefa ou situacional. A mesma pergunta foi feita para os líderes e para os liderados. Procedeu-se ao teste de seis hipóteses de pesquisa comparando-se os resultados desses estilos entre os profissionais das regiões norte, centro-oeste e nordeste em relação aos da região sul e sudeste, para estabelecer se os estilos de liderança eram afetados pelas diferenças socioculturais dessas regiões. O mesmo procedimento foi realizado entre os profissionais das capitais em relação aos do interior e, por último, entre os profissionais do setor público em relação ao setor privado.

Resultados – Em relação as respostas dos subordinados, (heteroavaliação), apenas a hipótese “a” foi confirmada, ou seja, os profissionais das regiões norte, centro-oeste e nordeste tem maior foco no Fator Relacionamento em relação aos profissionais das regiões sul e sudeste. As demais hipóteses não puderam ser confirmadas. Com relação as respostas dos líderes (autoavaliação), nenhuma das seis hipóteses de pesquisa puderam ser confirmadas.

Limitações – Duas limitações foram observadas na pesquisa, a impossibilidade de correlacionar as respostas dos subordinados com as respostas dos líderes, posto que tal ensejaria a identificação dos respondentes, o que não era o objetivo e, também, o viés de desejabilidade social observado nas respostas dos líderes em relação àquelas dos subordinados.

Contribuições Práticas – O resultado dessa análise poderá contribuir para a conhecimento de variáveis que podem afetar o desempenho comparativo entre profissionais líderes, bem como para fornecer subsídios para programas de treinamento e capacitação.

Contribuições Sociais – O estudo poderá contribuir para o melhor conhecimento do estilo de liderança dos profissionais contábeis e o melhor aproveitamento de suas potencialidades pelas organizações.

Originalidade – Outros estudos e pesquisas sobre questões relacionadas a liderança do profissional contábil já foram realizados porém, a análise comparativa feita com as variáveis socioculturais e setoriais descritas neste trabalho, pelo nosso conhecimento, é inédita.

Palavras-Chave: Liderança, Estilo, Profissional Contábil

Categoria do Artigo: Dissertação de Mestrado

ABSTRACT

Purpose - This study intends to identify the leadership styles of the Brazilian accounting professionals and to evaluate the sociocultural and setorial impacts in the modeling of these styles.

Design/Methodology - The research consisted of a questionnaire presented to accounting professionals in which, through a 19-item scale, it was sought to identify if the style of leadership was focused on relationship, task or situational. The same question was asked for leaders and subordinates. Six research hypotheses were tested comparing the results of these styles among professionals from the north, center-west and northeast regions in relation to those in the south and southeast regions, to establish if leadership styles were affected by socio-cultural differences regions. The same procedure was performed among the professionals of the capitals in relation to the interior, and finally, among the public sector professionals in relation to the private sector.

Findings - Regarding the subordinates' answers, only the "a" hypothesis was confirmed, that is, the professionals from the north, central-west and northeast regions have a greater focus on the Relationship Factor in relation to professionals in the South and Southeast regions. The other hypotheses cannot be confirmed. Regarding the leaders' responses (self-evaluation), none of the six research possibilities could be confirmed.

Research Limitations- Two limitations were observed in the research, the impossibility of correlating subordinate responses with leaders' responses, since this would lead to the identification of respondents, which was not the objective and also the social desirability bias observed in the responses of the respondents. leaders in relation to those of subordinates.

Practical Implications - The result of this analysis may contribute to the knowledge of variables that may affect the comparative performance among leading professionals, as well as to provide subsidies for training and capacity building programs

Social Implications - The study may contribute to a better knowledge of the leadership style of the accounting professionals and the best use of their potential by the organizations.

Originality - Other studies and research on issues related to the leadership of the accounting professional have already been carried out, but the comparative analysis done with the sociocultural and setorial variables described in this study, by our knowledge, is unprecedented.

Keywords: Leadership, Style, Professional Accounting

Paper Category: Master's Thesis

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais – EAEG.	31
Tabela 2 - Matriz de correlação e estatística descritiva.....	33
Tabela 3 - Matriz de correlação e estatística descritiva.....	34
Tabela 4 - Combinação Hetero x Auto avaliação	34
Tabela 5 - Resultado do Teste das Hipóteses.....	41
Tabela 6 - Regressão para fatores de liderança (auto avaliação)	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	O Problema	14
1.2	Objetivos	15
1.3	Delimitação do Estudo.....	15
1.4	Relevância do Estudo	16
1.5	Definição de Termos	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Conceitos sobre liderança e os efeitos dos seus estilos	20
2.2	Principais Teorias sobre Liderança.....	22
2.3	Teoria adotada neste Estudo	23
2.4	Correlação dos Estilos de Liderança com outras variáveis	27
2.4.1	Variáveis Socioculturais	27
2.4.2	Variáveis Setoriais	31
3	METODOLOGIA	33
3.1	Caracterização Geral da Pesquisa.....	33
3.2	Instrumento de Coleta de Dados	33
3.3	Descrição da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais – EAEG... 34	
4	RESULTADOS.....	36
4.1	Heteroavaliação.....	37
4.2	Autoavaliação	38
4.3	Combinação entre Heteroavaliação e Autoavaliação	39
4.4	Teste das hipóteses	40
4.4.1	Variáveis Sócio Culturais	40
4.4.1.1	Comparação entre Regiões Geográficas	40
4.4.1.1.1	Fator Relacionamento.....	40
4.4.1.1.2	Fator Tarefa.....	43
4.4.1.2	Comparação entre Capital e Interior.....	43
4.4.1.2.1	Fator Relacionamento.....	43
4.4.1.2.2	Fator Tarefa.....	44
4.4.2	Variáveis Setoriais	44

4.4.2.1	Setor Privado versus Setor Público	44
4.4.2.1.1	Fator Relacionamento.....	44
4.4.2.1.2	Fator Tarefa.....	45
4.4.3	Observações sobre a Estatística	45
4.4.4	Limitações.....	45
5	DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS.....	46
6	ANÁLISES ADICIONAIS E PROPOSTAS PARA FUTURAS PESQUISAS ..	47
	REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido um dos temas mais abordados no mundo dos negócios nos últimos anos. Também foi objeto de escritos antigos que remontam a séculos ou mesmo milênios, como os livros de Sunzi, na China, (TZU, 2011). Tem sido também assunto de textos acadêmicos, livros de autoajuda, palestras, cursos, seminários e congressos. A liderança está presente em várias dimensões da atividade humana, como política, empresarial, social, familiar, religiosa e militar.

A ausência de liderança nas organizações pode produzir efeitos negativos em relação a desempenho e produtividade, ocasionando, muitas vezes um clima de mal-estar e desânimo que influi decisivamente nos resultados.

Por essas razões, o tema da liderança tem despertado o interesse de vários pesquisadores que tem buscado aprofundar as pesquisas sobre o assunto, (DAY; DRAGONI, 2015); (DIONNE et al., 2014); (PARRY et al., 2014). Estudos mais recentes sobre a temática apontam que a liderança exerce efeito sobre o desempenho da organização, quer seja efeito direto, (CHERIAN; FAROUQ, 2013); quer seja moderado por outras variáveis. (WU, 2014).

Além disso, os estilos de liderança também estão relacionados ao comprometimento dos empregados (GARG; RAMJEE, 2013); (ZANINI et al., 2015); à satisfação no trabalho (CHAVAGLIA et al., 2013); ao *empowerment*, contexto e desempenho de equipes de trabalho (DIAS; BORGES, 2015); (TUULI et al., 2012); bem como à aprendizagem organizacional, sobretudo em termos de capacidade de absorção (SUN; ANDERSON, 2012); e aprendizagem no trabalho, voltada para as estratégias de aprendizagem (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014), para os resultados de treinamento (SILVA; MOURÃO, 2015), ou ao contexto situacional onde a liderança é exercida (HERSEY; BLANCHARD, 1992).

No presente trabalho, a partir da teoria da liderança situacional, de Hersey e Blanchard (1992), buscamos identificar os estilos de liderança dos profissionais da contabilidade no Brasil e analisar qual a influência dos aspectos socioculturais e setoriais na modelagem desses estilos, com base em uma pesquisa quantitativa, a partir de um questionário eletrônico aplicado por meio da plataforma *SurveyMonkey*.

1.1 O problema

O papel do profissional da contabilidade tem assumido maior amplitude nos últimos anos decorrente da importância da própria contabilidade no processo de gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Nas sociedades economicamente mais desenvolvidas, o profissional da contabilidade é um dos mais respeitados e admirados pelas suas competências e habilidades técnicas, bem como, e acima de tudo, pela sua credibilidade e confiabilidade, que contribuem fortemente para a ordem contábil (*accountability*) da sociedade (NAKAGAWA apud SCHMIDT, 2000).

Segundo dados do Conselho Federal de Contabilidade, disponíveis em seu sítio na internet, temos hoje no Brasil mais de 520 mil profissionais da contabilidade, atuando em organizações que prestam serviços contábeis, em empresas privadas de todos os ramos de atividade, nas organizações governamentais e, também, nas entidades do terceiro setor.

As habilidades de gestão e liderança estão sendo cada vez mais demandadas ao profissional da contabilidade, para que ele possa obter o melhor rendimento possível de sua equipe de trabalho e, por via de consequência, da organização onde atua ou para a qual presta seus serviços.

Todas as organizações, de qualquer setor ou área, desejam contar com abundância de líderes, pois a liderança fornece um estágio a partir do qual as organizações podem se adaptar, sobreviver e prosperar em um mundo cada vez mais competitivo e em mudança (CARVALHO, 2009).

Assim é que identificar os estilos de liderança do profissional da contabilidade, nos diversos ambientes onde ele atua, bem como nas diversas regiões do nosso país “continente”, onde os traços socioculturais apresentam diferenças significativas, permitirá determinar se os fatores setoriais e socioculturais podem impactar esses estilos.

Decorrente disso, a pergunta que surge e que se buscará responder com a pesquisa efetivada para esta dissertação é se o estilo de liderança dos profissionais da contabilidade pode ser impactado em decorrência do segmento de atuação, (setor

público ou setor privado) onde atua, ou em decorrência de traços socioculturais das diversas regiões geográficas onde executa suas atividades profissionais.

1.2 Objetivos

O presente estudo busca, por meio de pesquisa quantitativa, identificar os estilos de liderança dos profissionais da contabilidade no Brasil e avaliar se os fatores decorrentes do segmento de atuação (setor público ou setor privado) onde exerce sua atividade ou dos traços socioculturais da região do país onde ele está estabelecido, impactam nesses estilos.

O resultado dessa análise poderá contribuir para a conhecimento de variáveis que podem afetar o desempenho comparativo entre profissionais líderes, bem como para fornecer subsídios para programas de treinamento e capacitação e, até mesmo, para eventual orientação na formação de grades curriculares de cursos acadêmicos.

1.3 Delimitação do Estudo

Com fundamento na teoria situacional de Hersey e Blanchard (1992), segundo a qual o contexto influencia no estilo de liderança e, por isso, as pessoas podem ter diferentes estilos de liderança, dependendo de determinada situação ou contexto, o presente estudo busca identificar, por meio de uma pesquisa quantitativa com os profissionais da contabilidade de todo o país, qual o estilo de liderança predominante, a partir da visão de quem é subordinado à um desses profissionais (hetero avaliação), mas também na percepção do próprio profissional (auto avaliação).

A ideia central da corrente teórica da liderança situacional, é de que o contexto influencia no estilo de liderança e que, portanto, pessoas podem ter diferentes estilos de liderança a depender da situação ou do contexto.

Com base na teoria citada, a pesquisa busca identificar se os estilos de liderança são voltados, prioritariamente, para o fator “tarefa”, “relacionamento” ou “situacional”, conforme detalhado no item 3.3.

O questionário da pesquisa foi disponibilizado para todos os profissionais da contabilidade registrados no Conselho de Contabilidade de cada estado, que somam

520 mil profissionais, aproximadamente, segundo dados disponíveis no sítio eletrônico do Conselho Federal de Contabilidade.

1.4 Relevância do Estudo

A compreensão da essência do fenômeno administrativo tem sido ponto básico nas teorias organizacionais, desde a abordagem clássica da administração aos dias atuais. Um dos representantes mais destacados dessa escola clássica, o francês Henry Fayol, em seu livro "*Administração geral e industrial*", identificou seis funções organizacionais básicas: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa. (SILVA et al, 2007).

A contabilidade enquanto área funcional das organizações e o profissional da contabilidade, em especial, vêm sendo desafiados a contribuir de forma mais incisiva no processo decisório das organizações. Este fato decorre da percepção de que as informações passíveis de serem geradas por meio da contabilidade são imprescindíveis para o processo decisório e que, por via de consequência, trazer o profissional responsável por essas informações mais próximo da esfera de poder das organizações é medida estratégica.

Dados divulgados por consultorias de recursos humanos apontam que as empresas de médio e grande porte, nacionais e internacionais já incluem a área de contabilidade em nível de diretoria no âmbito do organograma hierárquico, criando a denominação CAO (*chief accounting officer*), ou diretor de contabilidade. (GASPARINI, 2017).

De outro lado, as demonstrações contábeis produzidas pelas organizações e divulgadas ao mercado para os diversos usuários, precisam alcançar um conjunto cada vez mais extenso e complexo de informações indispensáveis, que esses relatórios contábeis, tomados em seu conjunto, devem oferecer.

A Diretiva de Modernização da Contabilidade da União Europeia, lançada em 2005, estipula que as médias e grandes empresas produzam um relatório de administração ampliado, que inclua além das tradicionais informações econômico-financeiras, “pelo menos uma exposição fiel do avanço do desempenho dos negócios das empresas [...] juntamente com os principais riscos e incertezas enfrentados por

elas” e, também, quando conveniente, uma análise utilizando outros importantes indicadores de desempenho, incluindo informações relativas a questões ambientais e trabalhistas (SUKHDEV, 2013, p.163).

Nas micro e pequenas empresas, o papel do profissional da contabilidade para influenciar a continuidade dos negócios é, também, fator decisivo. Nesses pequenos negócios que, via de regra, não podem contar com adequada estrutura em nível de gerência e direção, o profissional da contabilidade pode oferecer abundantes informações e apoio técnico capaz de orientar a prosperidade dos negócios e a perenidade dessas empresas.

Se adentrarmos na esfera da administração pública a realidade não será muito distante da observada no setor privado. Até mesmo em razão do fato de que a administração pública vem, nos últimos anos, trazendo para o seu universo os mecanismos e conceitos de governança até então adotados na iniciativa privada. Conceitos como *New Public Managment*, ou mais recentemente *New Public Governance*, já são conhecidos e aplicados na gestão pública, não apenas por necessidade de modernização dos mecanismos de gestão deste segmento, mas também pela própria imposição das instituições de controle.

E, nesta seara, também a contabilidade e o profissional responsável por ela, assumem cada vez mais posição de destaque no fornecimento de informações e análises capazes de contribuir com a melhoria da gestão das organizações governamentais, como também de atender aos princípios de governança, tais como a eficiência, transparência e *accountability*.

Como consequência dessa maior inserção do profissional da contabilidade em áreas estratégicas das organizações em geral, houve a necessidade de este assumir uma atitude proativa nesse novo ambiente, exercendo atitudes de liderança com postura empreendedora e inovadora.

E, a função estratégica de um líder é essencialmente voltada para a decisão, conjugada com a ação. A ação reflete o comprometimento, a auto disciplina e a adaptabilidade pessoal na consecução de uma missão. A habilidade da ação alia, portanto, toda a dimensão de segurança fornecida pelo conhecimento administrativo ao comprometimento pessoal na busca de novos horizontes. A ação estratégica de um líder é determinada por fatores internos e externos à organização, tais como: sua formação, valores, atitudes individuais, sentimentos intuitivos, bem como a própria experiência administrativa (MOTTA, 1991, p. 23, 24).

Nesse contexto, o cenário de mudanças, de reavaliação de preceitos e conceitos, destaca o papel das lideranças como facilitadoras do desenvolvimento das equipes de trabalho, ou seja, o resultado da equipe é visto como o reflexo direto da atuação do seu líder (JOHANN et al., 2015).

O conhecimento dos atributos de um líder, bem como os estilos de liderança, interessa ao desempenho das organizações pois estão intimamente ligados a ele. E, o que se pretende nesta pesquisa é identificar os estilos de liderança predominantes nos profissionais da contabilidade brasileiros e observar se esses estilos de liderança sofrem influência em razão do segmento onde atua, ou de traços socioculturais decorrentes da localização geográfica de sua atividade laboral.

1.5 Definição de Termos

No transcurso deste trabalho alguns termos são utilizados repetidamente e para sua melhor compreensão seu sentido é a seguir explicitado:

- a) Profissional da Contabilidade; refere-se ao Contador, profissional com formação superior (bacharel em ciências contábeis), e ao Técnico em Contabilidade, profissional com nível médio, devidamente habilitados ao exercício da profissão contábil, nos termos do DL 9295, de 1946, (Lei Orgânica da Profissão Contábil no Brasil).
- b) Liderança; a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização da qual são membros (HOFSTEDE, 2001).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre a liderança remontam a séculos, senão milênios. Os fragmentos do livro “A Arte da Guerra” encontrados em 1972 por arqueólogos chineses, datados da dinastia Sung (960-1280), fazem parte daquele que é considerado o mais sábio tratado militar da história da atualidade.

Nele, Sunzi, dizia: “A guerra é de vital importância para a nação. É o domínio da vida ou da morte, o caminho para a sobrevivência ou a destruição. É necessária avalia-la corretamente”. (TZU, 2011, p. 25).

Ainda, segundo Sunzi, existem cinco coisas que devemos conhecer para prever o desfecho de uma guerra: O Caminho, o Tempo, o Terreno, a Liderança e as Regras. E acrescenta: A Liderança deve conter sabedoria, sinceridade, humanismo, coragem e disciplina (TZU, 2011, p.26).

Para entender melhor o conceito de liderança é importante também conhecermos um pouco sobre o conceito de estratégia, pois esta é definida pelos líderes nas guerras, e os resultados das estratégias denotam as escolhas feitas por aqueles nas ações empreendidas.

A palavra estratégia tem origem grega, e servia para designar a função administrativa do generalato.

O estrategista ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde a sua origem, em aproximadamente 500 anos a.C., o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar. (MOTTA, 1991, p.4).

Clausewitz apud Motta (1991) faz da estratégia seu foco principal de análise e desenvolve a ideia em seu sentido atual, ou seja, na amplitude e na interdependência da guerra com dimensões sociais, políticas e econômicas. Assim, na perspectiva militar, estratégia adquiriu contemporaneamente um sentido mais amplo do que a própria guerra, para significar planos e alternativas de segurança ou atitudes de luta que poderão ou não incluir a guerra.

A utilização do termo estratégia em administração trouxe-lhe uma perspectiva mais científica.

Como foi de início associada à formulação de diretrizes e ao planejamento, a estratégia recebeu ênfase racional e científica da administração, tão acentuada na segunda metade do século XX. Mesmo os autores de administração que trataram de estratégia como arte no sentido militar, e não como ciência, assim o fizeram mais no intuito de explicar a origem e fazer analogia do conceito com a administração moderna do que de aplicá-lo diretamente à gestão. (MOTTA, 1991, p.5)

A estratégia, sob o ponto de vista da administração, consiste em pensar o que devemos fazer no presente, utilizando o máximo de informações e conhecimentos de que dispusermos, para definir as consequências disso no futuro. E, as definições

sobre o que fazer no presente, são de responsabilidade dos líderes das organizações, pois deles serão, também, as responsabilidades pelas consequências, positivas ou não.

2.1 Conceitos sobre liderança e os efeitos dos seus estilos

Retomando o tema central dessa dissertação, encontramos diversas conceituações sobre a liderança. De acordo com Munson (1921 apud CARVALHO, 2009), a liderança é a força criativa e direcionadora do moral; Bennis (1959 apud CARVALHO, 2009), considera a arte de mobilizar as pessoas para que desejem lutar por oportunidades compartilhadas; Fiedler (1967 apud CARVALHO, 2009), entende que é o processo de influenciar um grupo organizado em direção à conquista de seus objetivos; para Roach e Behling (1984 apud CARVALHO, 2009), liderança é dirigir e coordenar o trabalho de membros de um grupo; Warren Bennis (1989 apud CARVALHO, 2009), diz que liderança é a ousadia para perseguir determinada visão, curiosidade para aprender com seus erros e acertos, paixão pela missão que lhes foi confiada e, acima de tudo, integridade; Kouzes e Posner (1995 apud CARVALHO, 2009), definem como o processo pelo qual um agente induz um subordinado a se comportar de maneira desejada; Hodgson e White (2002 apud CARVALHO, 2009), falam que liderança é identificar áreas produtivas de incerteza e confusão e liderar a organização para essas áreas para obter vantagens competitivas ou de qualquer outra natureza.

Mais recentemente, outros pesquisadores se debruçaram sobre o tema com o objetivo de aprofundar a conceituação e os efeitos da liderança nas organizações, tais como: Day e Dragoni (2015), que ao avaliar o estado do desenvolvimento da ciência no campo da liderança analisaram uma série de pesquisas teóricas, com o objetivo de estimular o pensamento intelectual sobre questões fundamentais, como, o que é liderança; Dionne et al (2014), que apresentaram uma revisão abrangente de 25 anos da incorporação de níveis de análise em pesquisa de liderança conceitual e empírica publicada no *The Leadership Quarterly* ao longo de sua história; Parry et al (2014), que, no espírito da edição do 25º aniversário do *The Leadership Quarterly*, revisaram pesquisas qualitativas e historiométricas dos últimos 25 anos. Mais do que em artigos de revistas anteriores, foram exploradas variações na análise qualitativa,

bem como na variedade de dados qualitativos. Em termos de metodologias, se concentraram em estudo de caso, análise de conteúdo, teoria fundamentada e historiometria. Também examinaram as tendências para o pós-positivismo, a pós-modernidade e a modernidade líquida, e seus benefícios resultantes para a pesquisa de liderança.

Yukl (1989), conceitua liderança como

[...] um constructo complexo e multifacetado que influencia tarefas e estratégias, bem como o compromisso e o cumprimento de tarefas para atingir objetivos. Influencia ainda a manutenção e identificação de equipes, bem como a cultura da organização.

Porém, um dos mais importantes estudos sobre cultura e liderança foi produzido por Geert Hofstede (2001), que em seu trabalho: *Culture's Consequences: international differences in work-related values* e *Cultures and Organizations: software of the mind*, definiu liderança como “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização da qual são membros.”

O pesquisador constatou que não existe um método universal de gestão, mas este deve ser baseado e adaptado à cultura local de cada país. Para Radebaugh et al (2006), a pesquisa pioneira de Hofstede estava destinada a detectar elementos estruturais da cultura e particularmente aqueles que eram mais influentes no comportamento em situações de trabalho nas organizações e nas instituições. No Brasil, pelas dimensões continentais do nosso país, e pelas variedades socioculturais existentes em cada região, é possível que ocorram alterações nos estilos de liderança decorrentes dessa diversidade.

Importante destacar também o Programa de Pesquisa "Liderança Global e Eficácia no Comportamento Organizacional" (GLOBE) coordenado por Robert J. House, da *Wharton School of Business*, Universidade da Pensilvânia. Em seu primeiro volume abrangente intitulado, "Cultura, Liderança e Organizações: O Estudo GLOBE de 62 Sociedades", publicado em 2004 com base nos resultados de pesquisa junto a cerca de 17.300 gerentes de nível médio de 951 organizações, em 62 países e, posteriormente, no segundo volume intitulado, "Cultura e Liderança em todo o mundo: O Livro GLOBE de Estudos Aprofundados de 25 Sociedades", publicado em 2007, o

autor sustenta que a eficácia do líder é contextual, isto é, está embutida nas normas, valores e crenças sociais e organizacionais das pessoas que estão sendo lideradas.

E mais, o estudo analisou ainda os estilos de liderança preferidos por cada país, ou grupo de países, identificando o efeito da cultura do país na preferência por este ou aquele estilo. Por exemplo, o estilo de líder orientado ao desempenho (tarefas) é o mais alto no ranking de países de origem Anglo, indicando que para esse grupo de países este estilo de liderança é mais importante que qualquer outro.

Tuuli et al (2012), examinaram o impacto do estilo de liderança e do contexto de equipe nos aspectos estruturais e psicológicos em equipes de projetos de empresas de Hong Kong. Como achados da pesquisa, a liderança orientada para tarefas foi positiva e significativamente relacionada ao empoderamento psicológico na amostra completa e de equipes contratadas, mas não em equipes de consultores e clientes. Por outro lado, a liderança orientada para a pessoa era positiva e significativamente relacionada ao empoderamento psicológico na amostra completa, consultores e equipes de clientes, mas não em equipes de contratados.

Silva e Mourão (2015), estudaram se a percepção do estilo de liderança dos chefes influencia no impacto do treinamento no desempenho dos subordinados. A pesquisa foi feita com funcionários de uma indústria do estado do Rio de Janeiro. Os resultados apontaram correlação positiva do impacto do treinamento no trabalho com ambos os estilos de liderança, tanto voltado para pessoas, quanto voltado para a produção. Porém, somente a percepção de liderança preocupada com a produção e o suporte à transferência constaram como preditores do impacto do treinamento. Assim, é esperado maior impacto dos eventos de capacitação no desempenho no trabalho quando os egressos de treinamentos são liderados por gerentes focados na produção e quando recebem o suporte psicossocial necessário para aplicação das competências adquiridas.

2.2 Principais Teorias sobre Liderança

Diversos autores já se propuseram a investigar a liderança, sobretudo mediante o desenvolvimento de modelos destinados a explicar tal fenômeno. Esses modelos têm sido orientados por diferentes perspectivas teóricas que se diferenciam

basicamente em função de considerarem a liderança como uma característica individual ou como um processo. Rodrigues et al (2014), fizeram uma revisão dessas principais teorias. Em seu estudo, destacaram as teorias com base nos traços, teorias comportamentais, teorias contingenciais ou situacionais e teorias processuais. Estas últimas podem ser consideradas, ainda, como uma variante das teorias situacionais ou contingenciais, em função de que algumas das características dos líderes preconizadas pelas teorias processuais assemelham-se àquelas dos estilos de liderança definidos pelas teorias situacionais.

Nas Teorias Contingenciais ou Situacionais, as abordagens contingenciais desenvolveram-se a partir de observações realizadas em ambientes organizacionais diferenciados e da consequente constatação de que os estilos de liderança poderiam ser eficazes para umas circunstâncias e não para outras, isto é, de que não havia um estilo de liderança específico, mas, sim, situações específicas às quais os líderes deveriam se adaptar (BOWDITCH; BUONO, 2002). Para essa abordagem, não existe, portanto, um estilo ideal de se liderar em qualquer situação, sendo necessário pensar a liderança de forma contingencial e não em termos de traços e/ou comportamentos, na medida em que a eficácia da liderança encontra-se intrinsecamente vinculada à capacidade dos líderes de “adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 126). Dentre as várias abordagens contingenciais, destacam-se a teoria de Fiedler, a teoria de House, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria do modelo de participação e liderança de Vroom e colaboradores e a teoria de Blake e Mouton.

2.3 Teoria adotada neste estudo

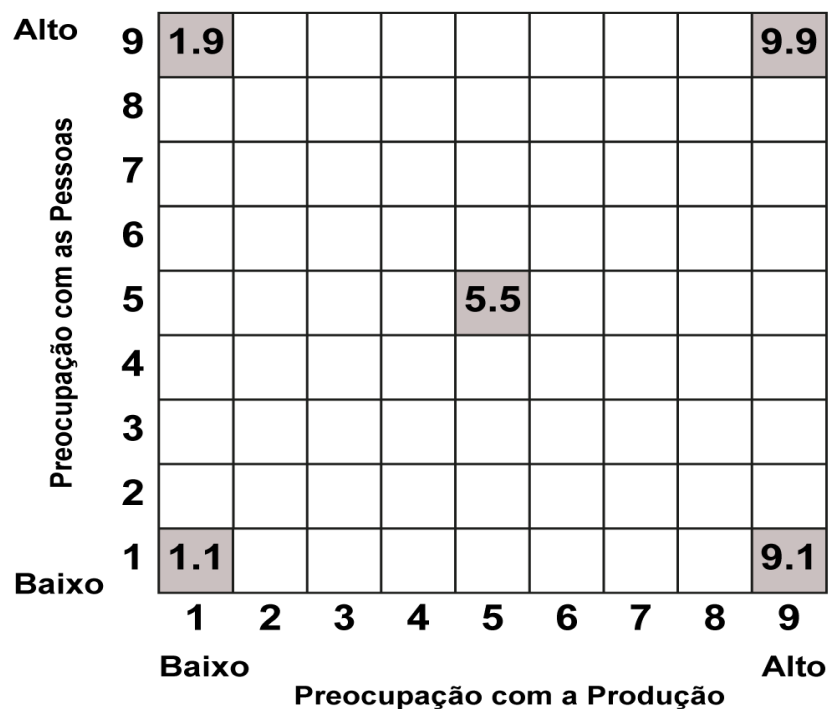
Para o presente estudo buscou-se sustentação nas teorias contingenciais ou situacionais, segundo as quais o contexto influencia no estilo de liderança e, por isso, as pessoas podem ter diferentes estilos de liderança, dependendo de determinada situação ou contexto.

As abordagens dessa teoria diferem segundo os autores. Blake e Mouton (1994), desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando no que eles denominaram de grade gerencial. No plano cartesiano, no eixo X representou-se a preocupação do gerente com a produção, e no eixo Y a

preocupação com as pessoas. Cada um dos eixos foi dividido em 9 pontos, de modo que o cruzamento desses pontos resultasse em estilos gerenciais que combinassem a orientação do gerente para a produção e para pessoas, conforme apresentado na figura 1.

Os autores procuravam encontrar o estilo ideal, o qual, de acordo com a visão deles, é representado pelo estilo 9.9, que dedica igual atenção às duas dimensões. Assim, o gerente 9.9, de acordo com essa abordagem, consegue um equilíbrio na sua ação gerencial, volta-se para a estruturação e o acompanhamento da tarefa, mas sem descuidar da dimensão relacional, onde as pessoas são mais importantes.

Figura 1: Grade Gerencial de Black e Mouton (1994)



Fonte: Black e Mouton (1994)

O modelo de Fiedler (apud ROBBINS, (2005) conjuga duas dimensões do comportamento do líder: Orientado para a Tarefa e Orientado para o Relacionamento, e três critérios situacionais: Relações Líder-Membro (RLM), Estrutura da Tarefa (ET) e Poder da Posição (PP). Fiedler pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo. Assim, seria necessário que o líder fosse colocado na situação em que o seu estilo se mostrasse mais eficaz, uma vez que o líder não consegue mudar o seu estilo para se ajustar a uma determinada situação.

Embora os estudos que testaram a validade do modelo conduzissem a uma conclusão positiva, a complexidade das variáveis situacionais prejudica a sua estimativa por parte das pessoas, uma vez que é difícil para elas determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada está a tarefa e quanto poder de posição o líder tem.

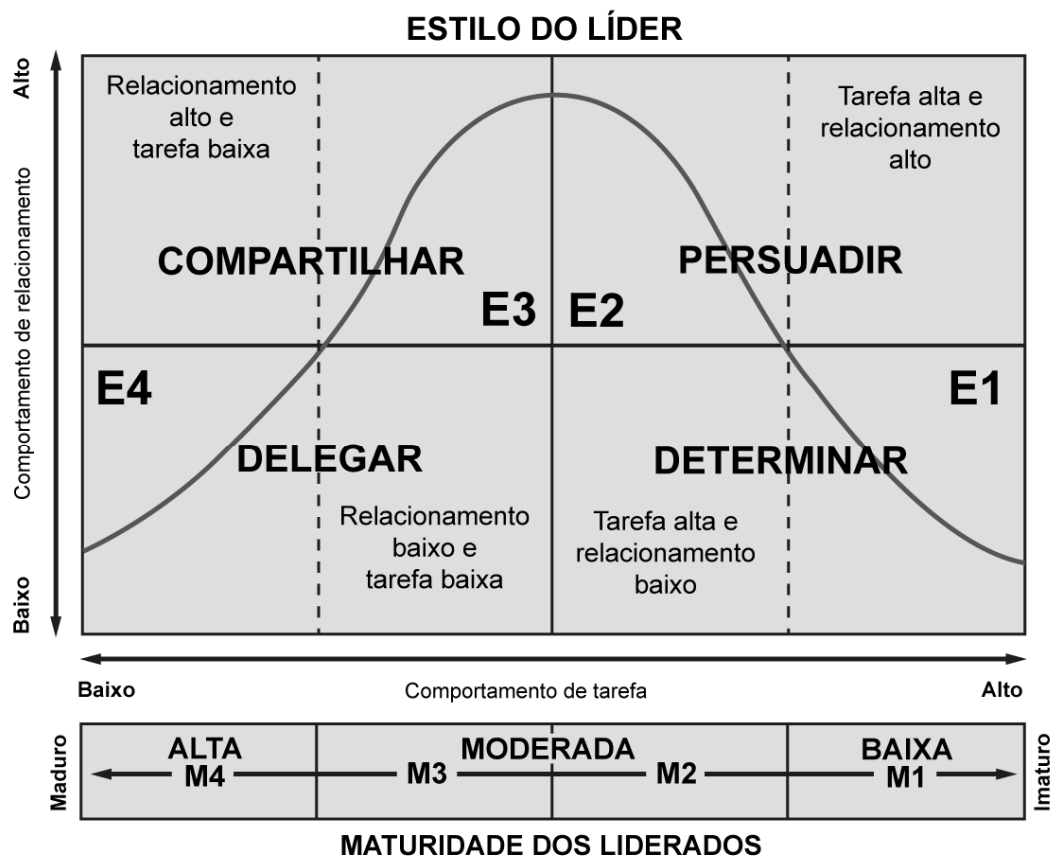
Todavia, as abordagens com duas dimensões não conseguiam apreender apropriadamente a liderança. A crítica que se faz é a de que as abordagens comportamentais não reconhecem as mudanças nas situações, ou seja, no contexto em que a liderança é exercida. Isso fez com que emergisse um novo conjunto de abordagens, denominadas de abordagens contingenciais, ou situacionais.

Dentre essas, destaca-se a abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1992). Nessa abordagem os autores usam as mesmas duas dimensões de liderança utilizadas por Fiedler, orientação para a tarefa e orientação para relacionamentos ou nas dimensões de Blake e Mouton, orientação para a produção e orientação para pessoas; porém, eles combinam essas dimensões como "alto" e "baixo", resultando em quatro comportamentos que foram denominados da seguinte forma: DETERMINAR (tarefa alto - relacionamento baixo) ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito; PERSUADIR (tarefa alto - relacionamento alto) o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio; COMPARTILHAR (tarefa baixo - relacionamento alto) o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar; DELEGAR (tarefa baixo relacionamento baixo) o líder fornece pouca direção ou apoio. O elemento situacional da abordagem é a maturidade dos liderados, que se refere à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica. Melhor dizendo, na liderança situacional define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Foi definido em quatro estágios: capaz e disposto; capaz e não disposto (apreensivo); incapaz e disposto; e finalmente, incapaz e não disposto (inseguro).

De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme a ilustração da figura 2.

O estilo de liderança apropriado para determinados níveis de maturidade dos liderados é indicado pela curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes da liderança. Essa curva em forma de sino é chamada curva prescritiva porque indica o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente (HERSEY; BLANCHARD, 1992).

Figura 2 – Modelo da Liderança Situacional.



Fonte: Hersey P.; Blanchard, K.H, (1982)

Nessa abordagem situacional de estilo de liderança, o enfoque é o comportamento do indivíduo tal como é observado, e não está relacionado a alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. A ênfase recai sobre o comportamento dos líderes e dos subordinados, e as diferentes situações. (HERSEY; BLANCHARD, 1992)

2.4 Correlação dos Estilos de Liderança com outras variáveis

A partir da identificação dos estilos gerenciais encontrados entre os pesquisados, busca-se proceder a correlação desses estilos com as demais variáveis coletadas, (localização geográfica onde atua e segmento de atuação profissional), buscando inferir o impacto dessas variáveis no estilo de liderança do profissional.

Na linha da teoria da liderança situacional descrita no item precedente, onde os gerentes/líderes devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente, cientes de que esse ambiente é afetado por fatores internos e externos, buscamos tentar identificar, por meio da pesquisa, se os fatores descritos no parágrafo precedente, são capazes de alterar o estilo de liderança identificado nos profissionais da contabilidade do país.

2.4.1 Variáveis Socioculturais

A temática da pluralidade sociocultural no Brasil, tem sido objeto de estudos os mais variados e diz respeito ao conhecimento e à valorização de características étnicas e culturais dos diferentes grupos sociais que convivem no território nacional, às desigualdades socioeconômicas e à crítica às relações sociais discriminatórias e excludentes que permeiam a sociedade brasileira e que permitem conhecer e reconhecer o Brasil como um país complexo, multifacetado e algumas vezes paradoxal.

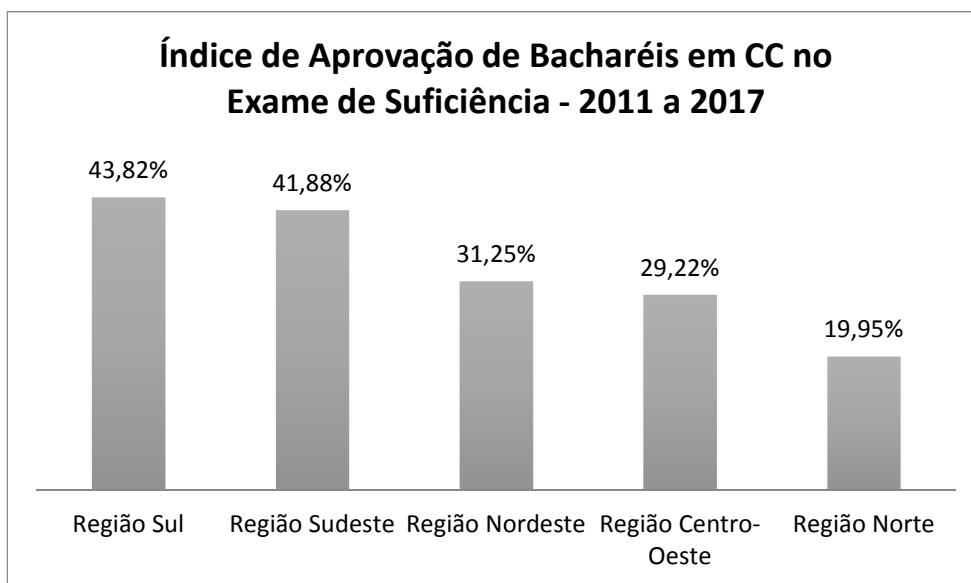
A desigualdade social, por sua vez, é uma diferença de outra natureza: é produzida na relação de dominação e exploração socioeconômica e política. Quando se propõe o conhecimento e a valorização da pluralidade cultural brasileira, não se pretende deixar de lado essa questão. Ao contrário, principalmente no que se refere à discriminação, é impossível compreendê-la sem recorrer ao contexto socioeconômico em que acontece e à estrutura autoritária que marca a sociedade. As produções culturais não ocorrem “fora” de relações de poder: são constituídas e marcadas por ele, envolvendo um permanente processo de reformulação e resistência. (MEC/SEF, 1997).

Assim, a desigualdade social e a discriminação, articulam-se no que se convencionou denominar “exclusão social”, que corresponde a impossibilidade ou a restrição de acesso aos bens materiais e culturais produzidos pela sociedade e de participação na gestão coletiva do espaço público, que é um dos pressupostos básicos da democracia.

A premissa para a possível influência de fatores socioculturais no estilo de liderança dos profissionais da contabilidade, passa pela constatação dessas desigualdades, as quais se refletem, por exemplo, numa diferenciação de rendimento dos egressos dos cursos de ciências contábeis de todo o país, o que é observado no desempenho dos candidatos que realizaram o exame de suficiência, prova que é aplicada de maneira uniforme a todos que desejam ingressar na profissão contábil brasileira.

Segundo dados estatísticos obtidos junto ao Conselho Federal de Contabilidade, responsável pela aplicação do referido exame, o desempenho dos candidatos varia entre as cinco regiões brasileiras. Nas 14 últimas edições desse exame, 2011 à 2017, que é aplicado duas vezes ao ano, os candidatos bacharéis em ciências contábeis, obtiveram o seguinte desempenho, por região.

Gráfico 1: Resultado do Exame de Suficiência por Região



Fonte: Conselho Federal de Contabilidade

Verifica-se que as diferenças nos índices de aprovação do exame de suficiência, retratam a perspectiva de haver também diferenças na formação dos profissionais das diferentes regiões do país e, por consequência, essa mesma diferença pode ser identificada em outras variáveis como as pesquisadas.

Outros aspectos podem ser observados, nesse viés de regionalidade. Segundo Dourado (2017):

Um dos mais candentes era a questão da objetividade. Por uma decorrência do chamado "jeito de ser", as pessoas no Sul tendiam a ser mais objetivas e focadas em pautas concretas de reunião, ao passo que no Norte e Nordeste do país prevalecia a prática de fazer um caminho bem mais sinuoso. Era uma forma de permitir que um interlocutor pudesse "sentir" o outro antes de atacar o tema central. Ou seja, no primeiro caso, o trajeto era do "específico" para o "difuso".

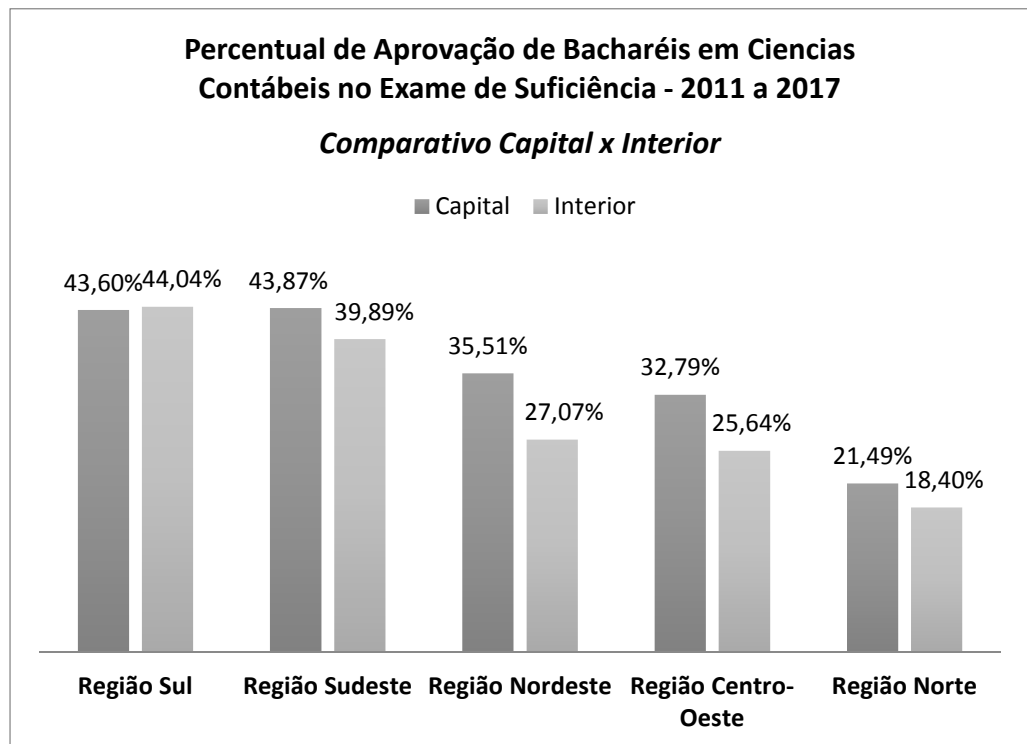
Assim, entendemos pertinente e necessário buscar identificar se os aspectos socioculturais da região geográfica onde reside ou atua podem influenciar no estilo de liderança do profissional da contabilidade. Para isto formulamos as seguintes hipóteses de pesquisa:

- a) Profissionais líderes que atuam na região norte, centro-oeste e nordeste do país tem maior foco no fator relacionamento que seus colegas da região sul e sudeste;
- b) Profissionais líderes que atuam na região sul e sudeste do país tem maior foco no fator tarefa que seus colegas da região norte, centro-oeste e nordeste;

Da mesma forma, entendemos pertinente e necessário buscar identificar se essas desigualdades retratam, também, diferenças entre os estilos de liderança dos profissionais contábeis que atuam em grandes cidades, onde o acesso aos bens materiais e culturais produzidos pela sociedade são, em tese, mais disponíveis, daqueles que exercem a sua atividade em cidades menores, do interior dos estados.

Também nessa linha de construção, buscamos verificar os resultados do exame de suficiência aplicados aos candidatos residentes nas capitais brasileiras em contraponto com aqueles que residem nas cidades interioranas do nosso País. O quadro abaixo retrata esses resultados, em relação a prova aplicada aos bacharéis em ciências contábeis, no período de 2011 até 2017.

Gráfico 2: Resultado do Exame de Suficiência – Capital x Interior



Fonte: Conselho Federal de Contabilidade

Excetuando-se a região Sul do país, onde o percentual de aprovação dos candidatos das cidades do interior é ligeiramente superior àqueles da capital (0,44 pontos percentuais), nas demais regiões o percentual de aprovados das capitais é superior (3,98 pontos percentuais no Sudeste; 8,44 pontos percentuais no Nordeste; 7,15 pontos percentuais no Centro-Oeste e 3,09 pontos percentuais na Região Norte).

Portanto, há evidências aqui também de que este fator geográfico de localização (capital e interior) possa estar influenciando o estilo de liderança dos profissionais contábeis.

Para isto formulamos as seguintes hipóteses de pesquisa:

- c) Profissionais líderes que atuam nas capitais do país tem maior foco no fator tarefa que seus colegas que atuam em cidades interioranas;
- d) Profissionais líderes que atuam nas cidades interioranas tem maior foco no fator relacionamento que seus colegas que atuam nas capitais do país.

2.4.2 Variáveis Setoriais

Num outro eixo de análise encontram-se as questões setoriais, relacionadas ao segmento de atuação do profissional. Nesse aspecto também entendemos pertinente e necessário pesquisar se essa variável é passível de influenciar o estilo de liderança dos líderes.

Um aspecto que surge é a diferença entre aqueles que operam no setor privado em comparação com aqueles que operam no setor público. Indiscutivelmente, o ambiente de trabalho no setor privado possui exigências notórias por resultados, dado a finalidade lucrativa das empresas e a competitividade com os concorrentes, que impõem um nível de exigência de desempenho bem acentuado. A instabilidade no emprego contribui para que o trabalhador tenha, permanentemente, a preocupação com o cumprimento das metas e das tarefas que lhe são afetas, além, é claro, das oportunidades de crescimento dentro da organização. As funções de chefia nesse ambiente são ocupadas por critérios de meritocracia, baseadas no desempenho precedente dos postulantes ao cargo, aferido por critérios objetivos. Logo as chefias pautam suas ações voltadas para o atingimento dos resultados e põe o fator tarefa como prioritário na sua relação com os subordinados.

Num outro extremo, os trabalhadores do setor público, inobstante os avanços promovidos na gestão pública ao longo das últimas décadas com o intuito de torna-la mais gerencial e próxima das perspectivas e modelos de gestão do setor privado, ainda mantém um viés burocrático de certa ineficiência e morosidade no atingimento dos objetivos de concretização das políticas públicas, contando com a falta de concorrência em suas atividades, aliadas com a estabilidade funcional como fator desmotivador de um melhor desempenho dos servidores, que ainda se ressentem de uma baixa oportunidade de crescimento no âmbito da instituição onde atuam. As funções de chefia nesse ambiente são ocupadas por critérios de antiguidade ou muitas vezes, políticos, em detrimento do mérito dos seus ocupantes, razão pela qual esses líderes acabam por não ter muita preocupação com as metas estabelecidas, mas optam por exercer sua liderança com base em política de bom relacionamento com os subordinados, até mesmo em razão do fato de que o seu subordinado de hoje pode ser seu chefe amanhã.

Desde o século XIX, propõe-se assemelhar a Administração Pública à empresa privada. Anunciada muitas vezes durante décadas – poucas

vezes efetivada – essa ideia espalhou-se com uma nova e promissora modalidade de gestão pública nas últimas décadas do século XX. O *New Public Management* (NPM) apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços. (MOTTA, 2013)

A Reforma do Aparelho do Estado, proposta no início do primeiro governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, tinha exatamente o propósito de mudar esse cenário, implementando novas regras na gestão pública, como a flexibilização da estabilidade dos servidores em todas as esferas de governo, (PEREIRA; SPINK, 1998).

Essas diferenças culturais entre o ambiente das organizações públicas e privadas podem trazer influência sobre vários aspectos da organização.

Conforme destacado por Cavazotti, Moreno e Turano (2015), no Brasil, pesquisas recentes sugerem que a cultura organizacional tem consequências sobre a inovação, sobre as políticas de gestão de pessoas praticadas nas empresas, sobre o grau de preocupação das organizações com sua responsabilidade social/ambiental, sobre a liderança e sobre a própria gestão do conhecimento nas organizações.

Nesse sentido, entendemos que seja importante pesquisar se essa diferenciação no ambiente de atuação dos trabalhadores do setor privado em relação ao setor público, também se reflete no estilo de liderança adotado pelos profissionais da contabilidade que exercem funções de liderança num e noutro segmento. Para isto formulamos as seguintes hipóteses de pesquisa:

- e) Profissionais líderes que atuam no setor privado estão mais focados no fator tarefa que seus colegas do setor público.
- f) Profissionais líderes que atuam no setor público estão mais focados no fator relacionamento que seus colegas do setor privado.

Portanto, a confirmação, ou não, dessas hipóteses evidenciará o efeito de cada uma dessas variáveis sobre o estilo de liderança dos profissionais da contabilidade.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo caracterizamos a presente pesquisa, descrevendo suas etapas, métodos, técnicas e o procedimento utilizado para coleta e análise dos dados, bem como os procedimentos de construção e validação da escala de medida aplicada.

3.1 Caracterização Geral da Pesquisa

De acordo com as estratégias alternativas de investigação definidas por Creswell (2007), a presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois abordou numericamente as respostas dos indivíduos por meio de análises estatísticas, sendo estas descritivas (frequências, médias, desvios-padrão) e inferenciais (análise fatorial ANOVA).

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados para a presente pesquisa foi efetuada a partir de um questionário eletrônico aplicado por meio da plataforma *SurveyMonkey*, disponibilizada através de um *link*, para o universo dos profissionais da contabilidade de todas as regiões do país, pelo Conselho Federal de Contabilidade

A percepção sobre liderança, em cada um dos fatores descritos (relacionamento, tarefa e situacional), foi mensurado por meio de uma escala de concordância (*Likert*). Os respondentes foram solicitados a assinalar as suas respostas, indicando o quanto cada item corresponde ao comportamento de sua chefia imediata, (heteroavaliação) ancorada numa escala de cinco pontos, sendo: 1 – Nunca Age Assim; 2 – Raramente Age Assim; 3 – Ocasionalmente Age Assim; 4 – Frequentemente Age Assim e 5- Sempre Age Assim.

De acordo com Pasquali (1999), este tipo de escala de resposta é frequentemente utilizado em pesquisas sociais e permite verificar o nível de concordância do respondente em relação ao item.

Da mesma forma, aqueles que detém funções de chefia, foram solicitados a responder os mesmos itens (auto avaliação), com base na mesma escala de ancoragem de cinco pontos.

No mesmo instrumento de pesquisa foram incluídos os itens referentes aos dados geográficos e setoriais dos respondentes (localização onde atua e segmento de atuação profissional).

3.3 Descrição da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais – EAEG

Na literatura nacional encontramos alguns artigos que buscaram testar a validade psicométrica de escalas de liderança, tais como (BENEDETTI et al, 2004; HERNANDEZ et al, 2012; MELO 2004; SOUZA et al, 2013).

Mourão et al, (2016), em seu artigo sobre análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança, desenvolveram e testaram uma escala de 15 itens e estrutura bidimensional para avaliar os estilos de liderança com base na teoria de Blake e Mouton, (1994), com os fatores Foco nas Pessoas e Foco nos Resultados.

Para a presente pesquisa, adotamos a escala construída e validada por Melo (2004), de abordagem tridimensional, alicerçada na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1992) onde, além dos aspectos voltados para pessoas e resultados, foi acrescido o elemento situacional da abordagem, que é a maturidade dos liderados, que se refere à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica.

Assim, a partir da análise dos pontos convergentes mencionados, foi elaborada a definição constitutiva dos fatores, de acordo com os critérios recomendados por Pasquali (1999), visando demarcar o campo conceitual de cada fator, os quais ficaram assim constituídos (MELO, 2004):

Fator Tarefa: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos bem como a realização das tarefas.

Fator Relacionamento: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder

valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

Fator Situação: Refere-se à habilidade do líder em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) o comportamento do líder voltado para a tarefa, (2) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e (3) a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade) (MELO, 2004).

Após a elaboração das definições, foram construídos os itens de acordo com a abrangência de cada fator, totalizando 33 itens para representar os três estilos. sendo 10 referentes ao fator relacionamento, 11 referentes ao fator tarefa, e 12 referentes ao fator situação. Os itens foram elaborados procurando retratar o comportamento do líder no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados. Assim, a escala de avaliação do estilo gerencial foi composta por 33 comportamentos que representam esse constructo (MELO, 2004).

A EAEG foi submetida a uma validação semântica, análise da consistência dos itens e uma validação fatorial. Como resultado desses testes, foi procedida uma nova extração de fatores com 19 itens remanescentes.

Procedeu-se, então, a uma nova extração de fatores com os 19 itens que permaneceram, utilizando-se o método dos eixos principais (PAF), com rotação *oblimin*, estipulando-se como carga fatorial uúnima .30 para cada um dos itens. O resultado indicou que apenas três itens continuaram apresentando carga fatorial em dois fatores. De acordo com esta solução, a EAEG ficou constituída com nove itens no fator 1 (relacionamento), seis itens no fator 2 (tarefa) e quatro itens no fator 3 (situacional). Os fatores assim constituídos apresentam uma variância total de 64,86%. O coeficiente de correlação entre os fatores apresenta correlação de .67 entre o fator 1 e 3, sendo que entre os fatores 1 e 2 esta é praticamente inexistente (MELO, 2004).

Os 19 itens, que foram inseridos no questionário da pesquisa, são os constantes da tabela seguinte:

Tabela 1 - Descrição da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais – EAEG

Fator Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> • Encontra tempo para ouvir os membros do grupo; • É atencioso no relacionamento com os subordinados; • Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados; • Mostra-se acessível aos subordinados; • Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados; • Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho; • Demonstra confiança nos subordinados; • É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados; • Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
Fator Tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza a disciplina e a subordinação (hierárquica); • Valoriza o respeito à autoridade; • É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos; • Pede que os membros do grupo sigam normas e regramentos estabelecidos; • Põe o trabalho em primeiro lugar; • Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
Fator Situacional
<ul style="list-style-type: none"> • Dá liberdade aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada; • Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa; • Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa; • Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.

As análises realizadas para validação fatorial da EAEG confirmaram que os 19 itens escolhidos para permanecer na sua forma final se distribuem em três grupos, conceitualmente coerentes com as definições teóricas dos três estilos gerenciais identificados. Os três fatores explicam 64,86% da variância, o que pode ser considerado muito bom, uma vez que apenas 35,14% ficou inexplorado (MELO, 2004).

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram analisados com base nas respostas aos questionários de 898 profissionais da contabilidade de todos os estados do País. 396 respostas são de profissionais que se declararam subordinados a outros profissionais

da contabilidade que são seus líderes (heteroavaliação). Outros 502 questionários foram respondidos por profissionais da contabilidade que exercem funções de liderança (auto avaliação).

O conjunto de 898 respostas, embora possa não ser significativo frente ao universo de profissionais contábeis existentes no País – cerca de 520 mil - pode ser considerado representativo da população pela sua estratificação, pois obtivemos respostas de profissionais de todos os estados da federação, bem como representação proporcional de gênero (37% de mulheres e 63% de homens, para uma população de 42% de mulheres e 58 % de homens) e idade média de 39 anos, que dividida em quartis apresenta a faixa de 18 a 30 anos no primeiro quartil, 30 a 38,5 anos no segundo quartil. No terceiro quartil estão os profissionais de 38,5 a 46 anos e no último quartil os profissionais de 46 a 93 anos.

A amostra foi examinada com ferramentas de análise estatística descritiva (frequência, médias, desvios-padrão) e inferência (análise fatorial ANOVA). Para cada Fator de análise, Relacionamento, Tarefa ou Situacional, foi encontrado um índice, por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que corresponde ao posicionamento daquele Fator na escala de um a cinco, considerando-se o conjunto de respostas às perguntas de cada um deles, conforme referido no item 3.3.

4.1 Heteroavaliação

Tendo como base a resposta de 396 profissionais à escala elaborada por Melo (2004), foram estimados três fatores a partir da AFC: (i) Relacionamento; (ii) Tarefa; e (iii) Situacional.

O Fator Relacionamento estimado consegue explicar 69% da variância de seus indicadores e suas cargas fatoriais para todas as variáveis que o formam foram maiores que 0,75. O Fator Tarefa explica 49% da variância dos indicadores que o formam e suas cargas fatoriais, para todas as variáveis que o compõem, foram maiores que 0,60. Por fim, o Fator Situacional explica 65% da variância dos indicadores que o formam e suas cargas fatoriais apresentam valores maiores que 0,70. Desse modo, conclui-se que os três fatores gerados apresentam validade

convergente, isto é, as variáveis observáveis de cada fator estão relacionadas entre si.

Na Tabela 2 pode-se observar a média e desvio padrão dos fatores, e a matriz de correlação entre eles. Na diagonal principal encontram-se os valores de alpha de Chronbach. A média do fator tarefa é maior e a do fator relacionamento apresenta a menor média. Esses valores indicam que os subordinados, no geral, veem seus líderes mais focados na tarefa e menos focados no relacionamento.

O alpha de Chronbach mede a consistência interna do questionário, isto é, sua confiabilidade. Todos os três fatores estimados apresentaram alpha maior que 0,70, que é considerado como mínimo aceitável (HAIR, 2005).

Tabela 2: Matriz de correlação e estatística descritiva.

Fatores	Média	D.P.	1	2	3
1 Relacionamento	3,56	0,93	0,94		
2 Tarefa	3,81	0,70	0,40*	0,79	
3 Situacional	3,73	0,81	0,75*	0,36*	0,82

a. Coeficiente de correlação significativa: * $p < 0,05$, $n = 124$.

b. Alfa de Cronbach representado na linha diagonal.

Procedendo-se a análise de correlação entre os fatores, observou-se que a correlação entre os fatores relacionamento e situacional é significativa e pode ser considerado alto. Esse resultado demonstra não haver discriminação entre esses dois fatores, isto é, as variáveis de um fator estão relacionadas ao outro fator. No entanto, as hipóteses criadas não utilizam o fator Situacional e, portanto, a análise não será prejudicada.

4.2 Autoavaliação

Com relação a análise do estilo de liderança do profissional da contabilidade, sob a ótica dos líderes, ou seja, dos profissionais da contabilidade que exercem funções de liderança, obtivemos 502 respostas.

O Fator Relacionamento estimado com a autoavaliação dos líderes explicou 47% da variância de seus indicadores e suas cargas fatoriais para todas as variáveis que o formam foram maiores que 0,53. Ao se estimar o Fator Tarefa utilizando a

autoavaliação dos líderes, o item “põe o trabalho em primeiro lugar” apresentou carga fatorial de 0,45 e foi eliminada do teste, pois Hair et al (2005) sugerem 0,50 como patamar aceitável. Assim, o fator foi novamente estimado, sem a variável, com poder de explicação de 48% da variância dos indicadores e com cargas fatoriais acima de 0.57 para todos os itens. O Fator Situacional para autoavaliação explica 55% da variância dos indicadores que o formam e suas cargas fatoriais apresentam valores maiores que 0,64. Desse modo, conclui-se que os três fatores gerados apresentam validade convergente.

Na Tabela 3 pode-se observar a média e desvio padrão dos fatores, estimados a partir da autoavaliação, e a matriz de correlação entre eles. Na diagonal principal encontram-se os valores de alpha de Chronbach. Considerando a autoavaliação, pode-se observar que os fatores gerados são confiáveis e apresentam validade discriminante.

Tabela 3: Matriz de correlação e estatística descritiva.

Fatores	Média	D.P.	1	2	3
1 Relacionamento	3,89	0,37	0,84		
2 Tarefa	4,02	0,56	0,43*	0,71	
3 Situacional	4,17	0,54	0,49*	0,44*	0,71

a. Coeficiente de correlação significativa: * $p < 0,05$, $n = 124$.

b. Alfa de Chronbach representado na linha diagonal.

4.3 Combinação entre Heteroavaliação e Autoavaliação

Combinando-se o resultado da avaliação dos fatores entre os subordinados e os próprios líderes, totalizando assim 898 respostas, encontramos o seguinte resultado: Média de 3,74 para o Fator Relacionamento; 3,93 para o Fator Tarefa e 3,97 para o Fator Situacional, considerando-se a escala de um a cinco.

Tabela 4: Combinação Hetero x Autoavaliação.

Fator	Liderados	Líderes	Diferença	Média geral
Relacionamento	3,55	3,89	0,34	3,74
Tarefa	3,80	4,02	0,22	3,93

Situacional	3,73	4,17	0,44	3,97
-------------	------	------	------	------

* Teste t de diferença de médias: valor- $p < 0,05$.

Na comparação entre a heteroavaliação e a autoavaliação, percebe-se que em relação aos três fatores, relacionamento, tarefa e situacional, a média da autoavaliação foi superior a heteroavaliação, o que pode ser resultado do efeito de desejabilidade social, próprio de uma auto avaliação (MOURÃO, et al. 2016).

Procedendo-se o teste t para medir as diferenças entre os grupos de hetero e autoavaliação, encontrou-se valor vapor de $p < 0,05$, o que demonstra a existência de diferença estatisticamente significativa entre a mensuração de líderes e subordinados.

Mesmo reconhecendo esse viés na resposta dos líderes, entendemos importante testar as hipóteses também com esse conjunto de respostas, pois elas permitem uma análise comparativa sobre os impactos das variáveis socioculturais e ocupacionais com aquelas das respostas dadas pelos subordinados.

4.4 Teste das hipóteses

4.4.1 Variáveis Sócio Culturais

4.4.1.1 Comparação entre Regiões Geográficas

O teste em relação as regiões geográficas, considerando-se as 396 respostas, sendo 116 de profissionais das regiões norte, centro-oeste e nordeste, e 280 de profissionais das regiões sul e sudeste, para os subordinados e 502 respostas, sendo 110 de profissionais das regiões norte, centro-oeste e nordeste, e 392 de profissionais das regiões sul e sudeste, para os líderes, apresentou o seguinte resultado:

4.4.1.1.1 Fator Relacionamento

Na avaliação dos subordinados, em relação ao Fator Relacionamento, a média apresentada foi de 3,74 para as regiões norte, centro-oeste e nordeste e de 3,48 para as regiões sul e sudeste. A média do Fator Relacionamento é maior para as regiões norte, centro-oeste e nordeste, o que é condizente com a hipótese testada. A diferença de média entre os dois grupos é significativa ($F(1,395) = 6.40$, $p = 0.012$). Portanto,

pode-se confirmar a hipótese “a”, de que os profissionais que atuam nas regiões norte, centro-oeste e nordeste, tem maior foco no Fator Relacionamento do que seus colegas que atuam nas regiões Sul e Sudeste.

Na avaliação dos Líderes, apenas para fins comparativos e com a ressalva para a autoavaliação referida no item 4.3, constatamos que, em relação ao Fator Relacionamento, a média apresentada foi de 3,92 para as regiões norte, centro-oeste e nordeste e de 3,89 para as regiões sul e sudeste. A média do Fator Relacionamento é maior para as regiões norte, centro-oeste e nordeste, o que é condizente com a hipótese testada, porém a diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,395) = 0,52$, $p = 0,470$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “a”, de que os profissionais que atuam nas regiões norte, centro-oeste e nordeste, tem maior foco no Fator Relacionamento do que seus colegas que atuam nas regiões Sul e Sudeste.

4.4.1.1.2 Fator Tarefa

Na avaliação dos subordinados em relação ao Fator Tarefa, a média apresentada foi de 3,78 para as regiões norte, centro-oeste e nordeste e de 3,81 para as regiões sul e sudeste. A média do Fator Tarefa foi maior para a região Sul e Sudeste, o que é condizente com a hipótese testada, porém a diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,395) = 0,14$, $p = 0,713$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “b”, de que os profissionais que atuam nas regiões sul e sudeste, tem maior foco no Fator Tarefa do que seus colegas que atuam nas regiões norte, centro-oeste e nordeste.

Na avaliação dos líderes, apenas para fins comparativos e com a ressalva para a autoavaliação referida no item 4.3, constatamos que, em relação ao Fator Tarefa, a média apresentada foi de 4,07 para as regiões norte, centro-oeste e nordeste e de 4,01 para as regiões sul e sudeste. A média do Fator Tarefa foi menor para a região Sul e Sudeste, o que é incondizente com a hipótese testada. Entretanto, não se pode realizar inferências acerca do resultado, pois as médias não apresentaram diferença estatisticamente significativa ($F(1,502) = 1,04$, $p = 0,310$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “b”, de que os profissionais que atuam nas regiões sul e sudeste,

tem maior foco no Fator Tarefa do que seus colegas que atuam nas regiões norte, centro-oeste e nordeste.

4.4.1.2 Comparação entre Capital e Interior

O teste em relação aos profissionais que atuam nas capitais e no interior dos estados, considerando-se as 396 respostas dos subordinados, sendo 196 de profissionais do interior dos estados, e 200 de profissionais das capitais dos estados, e as 502 respostas dos líderes, sendo 261 de profissionais do interior dos estados, e 241 de profissionais das capitais dos estados, apresentou o seguinte resultado.

4.4.1.2.1 Fator Relacionamento

Na avaliação dos subordinados, em relação ao Fator Relacionamento, a média apresentada foi de 3,55 para os profissionais do interior e de 3,56 para os profissionais da capital. A média do Fator Relacionamento é maior para os profissionais da capital o que é incondizente com a hipótese testada. A diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,395) = 0.01$, $p = 0.923$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “c”, de que os profissionais que atuam no interior dos estados, tem maior foco no Fator Relacionamento do que seus colegas que atuam nas capitais.

Na avaliação dos Líderes, apenas para fins comparativos e com a ressalva para a autoavaliação referida no item 4.3, constatamos que em relação ao Fator Relacionamento, a média apresentada foi de 3,87 para os profissionais do interior e de 3,91 para os profissionais das capitais. A média do Fator Relacionamento é maior para os profissionais da capital o que é incondizente com a hipótese testada. A diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,502) = 1.51$, $p = 0.220$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “c”, de que os profissionais que atuam no interior dos estados, tem maior foco no Fator Relacionamento do que seus colegas que atuam nas capitais.

4.4.1.2.2 Fator Tarefa

Na avaliação dos subordinados em relação ao Fator Tarefa, a média apresentada foi de 3,80 para os profissionais do interior e de 3,81 para os profissionais da capital. A média do Fator Tarefa foi maior para os profissionais da capital, o que é condizente com a hipótese testada, porém a diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,395) = 0.02$, $p = 0.880$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “d”, de que os profissionais que atuam nas capitais, tem maior foco no Fator Tarefa do que seus colegas que atuam nas cidades do interior.

Na avaliação dos líderes, apenas para fins comparativos e com a ressalva para a autoavaliação referida no item 4.3, constatamos que em relação ao Fator Tarefa, a média apresentada foi de 4,03 para os profissionais do interior e de 4,01 para os profissionais das capitais. A média do Fator Tarefa foi menor para os profissionais das capitais, o que é incondizente com a hipótese testada. A diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,502) = 0.13$, $p = 0.715$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “d” de que os profissionais que atuam nas capitais, tem maior foco no Fator Tarefa do que seus colegas que atuam nas cidades do interior.

4.4.2 Variáveis Setoriais

4.4.2.1 Setor Privado versus Setor Público

Em relação a esta variável setorial foram obtidas 215 respostas, sendo 32 de profissionais do setor público e 183 do setor privado, em relação aos subordinados e 297 respostas, sendo 28 de profissionais do setor público e 269 do setor privado, em relação aos líderes.

4.4.2.1.1 Fator Relacionamento

Na avaliação dos subordinados, em relação ao Fator Relacionamento, a média apresentada foi de 3,64 para os profissionais do setor público e também de 3,64 para os profissionais do setor privado. A média do Fator Relacionamento é igual entre os profissionais do setor público e do setor privado o que é incondizente com a hipótese testada. A diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,215) =$

0.00, $p = 0.999$. Portanto, não é possível confirmar a hipótese “e”, de que os profissionais que atuam no setor público tem maior foco no Fator Relacionamento do que seus colegas que atuam no setor privado.

Na avaliação dos Líderes, apenas para fins comparativos e com a ressalva para a autoavaliação referida no item 4.3, constatamos que em relação ao Fator Relacionamento, a média apresentada foi de 3,97 para os profissionais do setor público e de 3,88 para os profissionais do setor privado. A média do Fator Relacionamento é maior para os profissionais do setor público o que é condizente com a hipótese testada. A diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,297) = 1.63$, $p = 0.202$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “e” de que os profissionais que atuam no setor público tem maior foco no Fator Relacionamento do que seus colegas que atuam no setor privado.

4.4.2.1.2 Fator Tarefa

Na avaliação dos subordinados, em relação ao Fator Tarefa, a média apresentada foi de 3,92 para os profissionais do setor público e de 3,79 para os profissionais do setor privado. A média do Fator Tarefa é maior para os profissionais do setor público o que é incondizente com a hipótese testada. A diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,215) = 0.91$, $p = 0.342$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “f” de que os profissionais que atuam no setor privado, tem maior foco no Fator Tarefa do que seus colegas que atuam no setor público.

Na avaliação dos Líderes, apenas para fins comparativos e com a ressalva para a autoavaliação referida no item 4.3, constatamos que em relação ao Fator Tarefa, a média apresentada foi de 4,13 para os profissionais do setor público e de 4,00 para os profissionais do setor privado. A média do Fator Tarefa é maior para os profissionais do setor público o que é incondizente com a hipótese testada. A diferença entre as médias dos dois grupos não é significativa ($F(1,297) = 1.23$, $p = 0.268$). Portanto, não é possível confirmar a hipótese “f” de que os profissionais que atuam no setor privado tem maior foco no Fator Tarefa do que seus colegas que atuam no setor público.

4.4.3 Observações sobre a Estatística

Em decorrência do tamanho da amostra coletada, 396 respostas de subordinados e 502 respostas de líderes, o pressuposto da normalidade foi relaxado. Porém, foram realizados testes não paramétricos para todas as hipóteses, não havendo qualquer mudança no resultado em relação aos testes paramétricos, sendo que em consequência os testes não paramétricos não foram reportados.

4.4.4 Limitações

Como fatores limitantes desta pesquisa podemos enunciar a impossibilidade de correlacionar diretamente os 396 subordinados que responderam o questionário com os 502 líderes, posto que não se estabeleceu a obrigatoriedade dessa correlação, tendo em vista que exigiria a identificação do respondente, o que quebraria o anonimato do questionário.

Outro aspecto limitante diz respeito ao efeito de desejabilidade social produzido nas respostas dadas pelos líderes, que pode ensejar vieses de análise, por não reproduzir nas respostas o estilo de liderança reconhecido pelos subordinados. De fato, para todos os três fatores; Relacionamento, Tarefa e Situacional, a média das respostas dos líderes é superior àquela dos subordinados. Para minimizar esse efeito, procedemos a análises e testes das hipóteses com uma e com outra amostra, separadamente, fazendo a necessária ressalva sobre esse viés em cada variável analisada.

5 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS

A pesquisa buscou identificar se o estilo de liderança dos profissionais da contabilidade brasileiros pode ser impactado por variáveis socioculturais ou setoriais. As respostas foram separadas entre os subordinados (396) e os líderes (502), para fins de teste das hipóteses.

Das seis hipóteses testadas com as respostas oferecidas pelos subordinados, apenas uma foi confirmada, qual seja, a hipótese “a”, que afirma que o Fator Relacionamento é maior nos profissionais das regiões norte, centro-oeste e nordeste, em relação aos profissionais da região sul e sudeste. As demais cinco hipóteses “b”, “c”, “d”, “e” e “f”, não puderam ser confirmadas por esta pesquisa, seja em razão da média das respostas não confirmarem a hipótese, seja porque não havia significância entre as diferenças das médias dos grupos.

Com relação as seis hipóteses testadas com as respostas oferecidas pelos líderes, nenhuma delas pode ser confirmada, seja em razão da média das respostas não confirmar a hipótese, seja porque não havia significância entre as diferenças das médias dos grupos.

Tabela 5 – Resultado do Teste das Hipóteses

Hipóteses	Resultado
Ha Profissionais líderes que atuam na região norte, centro-oeste e nordeste do país tem maior foco no fator relacionamento que seus colegas da região sul e sudeste;	Confirmada*
Hb Profissionais líderes que atuam na região sul e sudeste do país tem maior foco no fator tarefa que seus colegas da região norte, centro-oeste e nordeste;	Não Confirmada
Hc Profissionais líderes que atuam nas capitais do país tem maior foco no fator tarefa que seus colegas que atuam em cidades interioranas;	Não Confirmada
Hd Profissionais líderes que atuam nas cidades interioranas tem maior foco no fator relacionamento que seus colegas que atuam nas capitais do país.	Não Confirmada
He Profissionais líderes que atuam no setor privado estão mais focados no fator tarefa que seus colegas do setor público.	Não Confirmada

Hf	Profissionais líderes que atuam no setor público estão mais focados no fator relacionamento que seus colegas do setor privado.	Não Confirmada
----	--	----------------

*Hipótese confirmada apenas na avaliação pelos subordinados.

Portanto, com base na pesquisa efetuada, não podemos afirmar que as diferenças socioculturais existentes entre as diversas regiões brasileiras, ou mesmo entre aqueles que residem nas capitais em relação aos que residem nas cidades do interior dos estados, podem afetar o estilo de liderança dos profissionais da contabilidade brasileiros.

Da mesma forma e pelos mesmos fundamentos, não podemos afirmar que as diferenças setoriais entre os profissionais que atuam no setor público em relação aos que atuam no setor privado podem afetar o estilo de liderança dos profissionais da contabilidade brasileiros.

6 ANÁLISES ADICIONAIS E PROPOSTA PARA FUTURAS PESQUISAS

As escalas para avaliação de traços de personalidade permitem auxiliar e complementar os estudos sobre os estilos de liderança, dada a correlação existente entre os fatores de uma e de outra escala. Assim, para melhor compreender essa correlação, buscamos analisar a amostra dos 502 profissionais líderes, com base no modelo conhecido como *Big Five*, de traços de personalidade, procurando observar se os fatores desse modelo tem correlação com os estilos de liderança, foco em relacionamento e foco em tarefa.

O *Big-Five* é um modelo hierárquico que mensura os traços de personalidade de indivíduos em cinco amplos fatores, quais sejam: abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e neuroticismo. Os traços de personalidade medidos pelo *Big-Five* são as medidas de personalidade mais comumente utilizados em pesquisas (Donnelly, Iyer, and Howell, 2012; Goldberg, 1992; Gosling, Rentfrow, and Swann, 2003).

Muitos questionários foram desenvolvidos para mensurar as dimensões do *Big-Five*. Entre eles podemos mencionar o *240-item NEO Personality Inventory* (Costa e

McCrae, 1992) e o *44-item Big-Five Inventory* (Benet-Martínez and John 1998). No entanto esses questionários são longos e, por esse motivo, utilizamos uma escala reduzida, de dez itens, desenvolvida por Gosling et al. (2003), denominada *Ten Item Personality Measure* (TIPI).

A escala é uma alternativa para quando o tempo é limitado ou quando os traços de personalidade não são os itens centrais da pesquisa (Gosling et al., 2003). Apesar de apresentar resultados inferiores aos modelos mais longos, a TIPI é adequada em termos de (i) convergência com as escalas mais amplas utilizadas, (ii) confiabilidade por ter sido amplamente testada, (iii) padrões correlatos de predicabilidade em pesquisas, (iv) convergência entre automensuração e mensuração de observadores.

Para estimação dos cinco fatores, utilizou-se a análise fatorial confirmatória. Os cinco fatores gerados explicaram por volta de 60% da variância dos itens e apresentaram cargas fatoriais acima de 0,7. No entanto apresentou valores baixos para o alfa de Cronbach¹. Porém, a TIPI não foi elaborada com o objetivo de obter altos valores de alfa de Cronbach, mas sim de ser um instrumento com poucas perguntas, mas que otimize sua validade (GOSLING et al, 2003).

Em uma regressão linear múltipla, analisamos como esses cinco fatores se comportam como variáveis explanatórias dos fatores de liderança (foco no relacionamento e foco na tarefa). Os resultados podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 - Regressão para fatores de liderança (autoavaliação)

Variáveis	Relacionamento	Tarefa
Extroversão	0,037**	0,027
Amabilidade	0,037***	0,030
Conscienciosidade	0,011	0,077*
Neuroticismo	-0,003	-0,031
Abertura à experiência	0,029	0,030
N	502	502
Correção Robustness para heterocedasticidade	Sim	Não se aplica
Probabilidade de F	0,006	0,008
R²	0,038	0,0213

Nota: * valores significativos p<1%; ** valores significativos p<5%; *** valores significativos p<10%

¹ Extroversão (carga fatorial = 0.812, alfa = 0.477); Amabilidade (carga fatorial = 0.731, alfa = 0.112); Conscienciosidade (carga fatorial = 0.772, alfa = 0.311); Neuroticismo (carga fatorial = 0.774, alfa = 0.326); and Abertura à experiência (carga fatorial = 0.7563, alfa = 0.235).

Os resultados demonstram que existe correlação positiva e significativa entre a Extroversão e Relacionamento (t-test: prob. = 0,025) e correlação positiva e marginalmente significativa entre Amabilidade e Relacionamento (t-test: prob. = 0,057). A regressão apresentou problemas de heterocedasticidade e por isso foi estimada com correção robusta. A extroversão caracteriza-se por emoções positivas e pela procura de estimular a companhia e envolvimento. A amabilidade é a tendência de ser compassivo e cooperante com os outros, indivíduos mais amáveis valorizam a boa relação, são respeitosos, amigáveis e generosos. Portanto, são características que se assemelham aos de um líder focado no relacionamento.

Por outro lado, os resultados mostraram que a Conscienciosidade foi o único traço de personalidade que se correlaciona com o fator foco na tarefa (t-test: prob. = 0,007). A regressão não apresentou problemas de heterocedasticidade e não passou por correção. A conscienciosidade é a tendência para mostrar autodisciplina e orientação para o objetivo. Os indivíduos mais conscientes em geral apresentam comportamento mais planejado e são focados na tarefa. Esse resultado se confirma nos líderes, pois um líder direcionado à tarefa é também aquele que apresenta maior conscienciosidade.

Os resultados, portanto, apontam para a possibilidade de se observar os estilos de liderança com a utilização de várias ferramentas de análise, podendo-se inclusive estabelecer a combinação de instrumentos, desde que testada sua correlação em relação aos fatores de uma e outra escala. Fica assim uma possibilidade para futuros estudos ou pesquisas sobre o tema da liderança, e das variáveis que impactam seus estilos.

REFERÊNCIAS

BENET-MARTÍNEZ, V.; O.P. JOHN. Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 75, n.3, 1998, p. 729–750.

BENEDETTI, M. H.; HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. Liderança: uma relação com base no gerenciamento dos stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 31, p. 59-76, 2004. DOI: [10.1590/S1984-92302004000300004](https://doi.org/10.1590/S1984-92302004000300004). Acesso em: 15 abr. 2018.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson learning, 2002, p. 305. ISBN 8522101426.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston: Gulf Publishing Co, 1994, 350 p. ISBN 9780884152521.

BRASIL. Decreto-lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] república Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, 27 maio 1946. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del9295.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: pluralidade cultural, orientação sexual**. Brasília: MEC/SEF, 1997. 164 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro101.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CARVALHO, S. R. **O contador líder: como o profissional deve trilhar os novos caminhos da contabilidade**. São Paulo: IOB, 2009. 284 p.. ISBN 9788537904848.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR., Valtér de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, nov./dez. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56598>>. Acesso em: 10 maio 2018.

CHAVAGLIA, S. R. R. et al. Adaptação e validação da Escala de Liderança Carismática Socializada. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 26, n. 5, p. 444-454, 2013. DOI: 10.1590/S0103-21002013000500007. Acesso em: 7 abr. 2018.

CHERIAN, J.; FAROUQ, S. Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE banking sector. **International Journal of Economics and Finance**, v. 5, n. 7, p. 105-114. DOI:

10.5539/ijef.v5n7p105. Disponível em:
<<http://ccsenet.org/journal/index.php/ijef/article/view/28430/17014>> . Acesso em: 18 mar. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade**. Disponível em :
<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>. Acesso em : 26 mar. 2018.

COSTA, P.T.; R.R. MCCRAE. Revised Neo Personality Inventory (Neo-Pi-R) and Neo Five factor Inventory (Neo-Ffi) Professional Manual. Odessa, FL: **Psychological Assessment Resources**, 1992. Disponível em <http://www.statisticssolutions.com>. Acesso em: 10 maio 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. São Paulo: Penso, 2010, 296 p. ISBN 9788536323008.

DAY, D. V.; DRAGONI, L. Leadership development: an outcome-oriented review based on time and levels of analyses. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, p. 133-156, 2014. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328. Disponível em:
<<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, p. 200-221. DOI: 10.1590/1413-2311.0542014.53468. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100200&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 24 mar. 2018.

DIONNE, S. D. et al. A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 6-35. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.002. Disponível em :
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001161>> . Acesso em: 18 mar. 2018.

DONNELLY, G.; IYER, R.; HOWELL, Ryan T. The Big Five Personality Traits, Material Values, and Financial Well-Being of Self-Described Money Managers. **Journal of Economic Psychology**, v. 33, n. 6, 2012, p. 1129–1142.

DOURADO FILHO, F. Diferenças culturais no Brasil. **Revista Amanhã**, Recife, fev. 2017. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/posts/view/3568/diferencas-culturais-no-brasil>>. Acesso em: 10 maio 2018.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 144 p. ISBN 9788522405015.

GARG, A. K.; RAMJEE, D. The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. **The International Business & Economics Research Journal**, v. 12, n. 11, p. 1411-1436. DOI: 10.19030/iber.v12i11.8180. Disponível em:

<<https://cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/8180>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

GOLDBERG, L.R. The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. **Psychological Assessment**, v. 4, n.1, 1992, p. 26–42.

GOSLING, S.D.; RENTFROW, P.J.; SWANN, W.B. A Very Brief Measure of the Big-Five Personality Domains. **Journal of Research in Personality**, v. 37, n.6, 2003, p. 504–528.

HAIR, J. F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, 688 p. ISBN 9788577804023.

HERNANDEZ, J. A. E.; VOSER, R. C. Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 1, p. 142-157. DOI: 10.1590/S1414-98932012000100011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000100011. Acesso em: 15 abr. 2018.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora EPU, 1992. 456 p. ISBN 9788512660400.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: International Differences in Work-Related Values. 2. ed. rev. amp. California: Sage, 2001, p. 596. ISBN 9780803913066.

HOUSE, Robert J. (Ed.) et al. **Culture, leadership, and organizations**: the globe study of 62 societies. Nova Iorque: SAGE Publications, 2004. 848 p. ISBN: 9780761924012.

_____; ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: quo vadis? **Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 409-473, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4). Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206397900374>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

JOHANN, S. L. et al. **Gestão da Mudança e Cultura Organizacional**. São Paulo: FGV, 2015, 138 p. ISBN 9788522517947.

LIKERT, R. **New Patterns of Management**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961. ISBN 9780070378506.

LINS, M. P. B. E., Borges-Andrade, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 159-168, 2014. DOI: 10.1590/S1413-294X2014000300001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000300001&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 03 abr. 2018.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Rev. Psi: Org e Trab, Brasília**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636>> Acesso em: 30 mar. 2018.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 p.

_____. O estado da arte da gestão pública. **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013. DOI: 10.1590/S0034-75902013000100008. Acesso em: 10 mar. 2018

MOURÃO, L.; FAIAD, C.; COELHO JR., F. A. Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 3, p. 293-304, jul/set. 2016. DOI: 10.5935/1678-4669.20160028. Acesso em: 10 fev. 2018.

PARRY, K. et al. Qualitative and historiometric methods in leadership research: a review of the first 25 years of the leadership quarterly. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n.1, p. 132-151, 2014. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.006. Acesso em: 18 mar. 2018.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: _____. Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre : ArtMed, 2010, p. 165-198.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Org.) **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 319 p.

RADEBAUGH, L. H.; GRAY, S. J.; GRAY, E. L. Black. **International accounting and multinational enterprises**. 6. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2006. 520 p. ISBN 9780471652694.

GASPARINI, Claudia. O novo perfil de uma das profissões mais estáveis do Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, set. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/o-novo-perfil-de-uma-das-profissoes-mais-estaveis-do-brasil/>> Acesso em: 01 abr. 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 9788576050025.

RODRIGUES, A. O.; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, out./dez. 2013. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/viewFile/3556/2061>> Acesso em: 07 abr. 2018.

SCHMIDT, Paulo. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812015000100015&lng=pt&tlng=pt> Acesso em: 24 mar. 2018.

SILVA, W.; LAROS, J.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 7-30, jun. 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000100002&lng=pt&tlng=pt> Acesso em: 31 mar. 2018.

SOUZA, E. C. L. et al. Atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da teoria da resposta ao item. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 230-251, set/out. 2013. DOI: 10.1590/S1678-69712013000500009. Acesso em: 15 abr. 2018.

SUHKDEV, Pavan. **Corporação 2020**: como transformar as empresas para o mundo de amanhã. São Paulo: Planeta Sustentável, 2013. 163 p. ISBN 9788587710680.

SUN, P.Y.T.; ANDERSON, M. H. The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. **Management Learning**, v. 43, n. 1, p. 25-51, 2012. DOI: 10.1177/1350507611405116. Acesso em: 15 abr. 2018.

TOSI, F. L.; MERO, N. P. **The fundamentals of organizational behavior**: what managers need to know. New York: Wiley, 2003, 316 p. ISBN 9781405100748.

TUULI, M. M. et al. Empowering the project team: impact of leadership style and team context. **Team Performance Management**, v. 18, n. 3, p. 149-175, 2012. DOI: 10.1108/13527591211241006. Acesso em: 24 mar. 2018.

TZU, Sun. **A arte da guerra**: os trezes capítulos originais. Adaptação e tradução de André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos livros, 2011. ISBN 9788581303895.

Wu, M. Verifying the influences of leadership styles upon organizational performances: balance-score card implementation as a moderator. **Journal of International Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 25-37, fev. 2014. Disponível em: <http://www.iimsjournal.org/3%20Mei-Fen%20Wu.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2018.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989. DOI: 10.1177/014920638901500207. Acesso em: 10 abr. 2018.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C.; LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no batalhão de operações policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 105-120, jan./mar. 2015. DOI: 10.5700/rausp1187. Acesso em: 10 maio 2018.