

## **LIDERANÇA PARA A COMPETITIVIDADE: UMA PESQUISA AMBIENTADA EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NA SERRA GAÚCHA**

### **LEADERSHIP FOR COMPETITIVENESS: A STUDY WITH EMPLOYEES OF BRAZILIAN ACCOUNTING FIRMS**

Alex Eckert<sup>1</sup>  
Angélica de Souza Silva Munari<sup>2</sup>

#### **Resumo**

Um líder carrega a função de organizar uma equipe, não somente distribuindo tarefas, mas também certificando-se que as mesmas sejam cumpridas de forma a garantir um bom desempenho da empresa perante os clientes. Pelo fato de a competitividade no mercado estar crescendo constantemente, é essencial que as organizações tenham profissionais que exerçam a função de liderança, capazes de direcionar sua equipe da melhor forma. Assim, o presente estudo teve como objetivo demonstrar qual a percepção dos colaboradores em relação ao perfil dos líderes que atuam nos escritórios contábeis da maior cidade da Serra Gaúcha. Para atingir o objetivo, realizou-se uma survey, de cunho descritivo a quantitativo. Os principais resultados indicam que o estilo de liderança predominante é o Democrático, embora o estilo Autocrático tenha aparecido vários dos quesitos pesquisados

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

#### **Abstract**

A leader has the role of organizing a team, not only distributing tasks, but also making sure that they are fulfilled in order to ensure the company's good performance to customers. Because market competitiveness is constantly growing, it is essential that organizations have professionals who perform leadership roles who can best direct their team. Thus, the present study aimed to demonstrate the perception of employees in relation to the profile of leaders who work in in the accounting offices of a city in southern Brazil. To achieve the objective, a descriptive and quantitative survey was realized. The main results indicate that the predominant style of leadership is the Democratic one, although the Autocratic style appeared several of the researched questions.

**Keywords:** Leader; Accounting Offices; Leadership style.

## **1 INTRODUÇÃO**

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

---

<sup>1</sup> Universidade de Caxias do Sul - UCS

<sup>2</sup> Universidade de Caxias do Sul - UCS

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

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

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

A competitividade no mercado está crescendo constantemente, por isso é importante que as organizações tenham profissionais que exerçam a função de liderança, capazes de direcionar sua equipe da melhor forma. Um líder que se preocupa com sua equipe e tem sua atenção focada em pessoas poderá manter o capital intelectual dentro da empresa garantindo a sustentabilidade organizacional (LOPES; MARTINS; ZANETTI, 2017).

Diante disso, o objetivo da presente pesquisa é demonstrar qual a percepção dos colaboradores em relação ao perfil dos líderes que atuam nos escritórios contábeis de Caxias do Sul-RS. Em termos de estrutura, além do primeiro capítulo, o da introdução, tem-se o segundo, apresentando a base teórica. Já no capítulo três é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. Por fim, no quarto capítulo apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa, e, ao final, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões geradas a partir do estudo realizado.

## **2REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Equipe e liderança**

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

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

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

Conforme Dreher et al. (2007) se uma equipe está totalmente integrada, torna-se favorável para o bom desempenho das atividades na empresa, pois compartilham informações e trocam dicas pra solucionar contratemplos. Para que alguém seja impulsionado a dar o seu melhor no ambiente corporativo, a liderança deve estar de acordo com o grau de desenvolvimento em que o individuo está (BLANCHARD, 2011).

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

Também é interessante que os colaboradores possam avaliar seus colegas, para que cada um saiba como seu trabalho é visto dentro da organização e feedbacks construtivos devem ser

elaborados com o intuito de passar segurança à equipe, de que seu trabalho está sendo bem desempenhado (DREHER et al., 2007). Já Blanchard (2011) enfatiza que, os colaboradores não conseguem desempenhar de forma produtiva suas tarefas quando a supervisão é tão grande a ponto de um líder ditar cada passo que ele precisa dar, ou ao contrário, ser uma supervisão tão deficiente que o colaborador não saiba qual direção seguir.

## 2.2 Perfil do líder

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

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

Existem alguns fatores que podem propiciar o reconhecimento de um líder como, por exemplo, o caráter, o bom relacionamento com os liderados, ter um conhecimento amplo e experiência na área de atuação e mostrar que tem capacidade de levar a equipe ao sucesso (MAXWELL, 2007; SOUSA; ROCHA, 2019).

Maxwell (2014) explica que no seu entendimento liderança é assumir riscos, é estar disposto a fazer diferença, é ver a realidade e se incomodar com ela, é assumir responsabilidades, é fazer de uma dificuldade uma oportunidade, é se sobressair, é a capacidade de estimular as outras pessoas a fazer o seu melhor, é manter a mente, o corpo e a alma em sintonia e falar com o coração demonstrando que se importa com seus liderados e que suas opiniões e ideias são válidas e além de tudo isso, liderança é ter coragem.

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

Segundo Charan (2008) quando um indivíduo acredita ter talento para a liderança, mas julga não ser reconhecido ou incentivado pela organização em que trabalha, deve procurar se

auto desenvolver tornando-se responsável pela busca de seu crescimento. Dessa forma, visualiza o futuro tendo ciência que seu potencial pode ser desenvolvido e utilizado em outro ambiente organizacional.

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

### **2.3 Estilos de liderança**

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

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

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

De acordo com Guimarães (2012), o estilo de liderança deve ser levado em conta de acordo com a média do nível de maturidade em que o grupo se encontra. Assim ele defende que os grupos com um nível baixo de maturidade, ou seja, pessoas com pouca experiência profissional devem ter um líder diretivo ou autocrático, que toma decisões e fiscaliza se o que foi determinado está sendo cumprido. Já para as equipes com nível médio de maturidade, com experiência profissional, porém com insegurança ou sem motivação, com necessidades de instrução e incentivo, afirma que o ideal seria um líder participativo ou democrático. Nesse

aspecto, tem uma boa comunicação com o grupo, sabe ouvir e define o plano de ação em conjunto.

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

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

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

#### **2.4 Escritórios contábeis**

Os Escritórios Contábeis são empresas prestadoras de serviços contábeis terceirizadas, constituídas por um ou mais profissionais devidamente cadastrados no Conselho Regional de Contabilidade do Estado em que atua, ofertando serviços para empresas que não possuem um setor contábil interno próprio (ECKERT, 2013). Com planejamento, estrutura e colaboradores capacitados, muitos conseguem se destacar gerando concorrência, competitividade e até certa rivalidade com outros profissionais da área (PEREIRA, 2008).

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

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

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

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa survey. De acordo com Thomas, Nelson e Silverman (2009), survey é uma pesquisa que busca estabelecer um ponto de vista presente em um grupo específico de pessoas, e normalmente é apresentada sob a forma de forma de questionário com questões objetivas de múltipla escolha. Já em relação aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. De acordo com Vieira (2002), a pesquisa descritiva expõe características de um determinado fenômeno, mas não tem obrigação de explicá-lo, pois se baseia apenas em grandes amostras.

Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa realizada foi quantitativa, que conforme explicam Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), é a pesquisa que mensura e quantifica através de números informações e dados como resultados de uma amostra que podem ser apresentados de forma estatística.

Em relação aos procedimentos de coleta e análise dos dados, primeiramente foi elaborado um questionário que foi distribuído e aplicado aos colaboradores dos escritórios contábeis da cidade de Caxias do Sul/RS, a fim de coletar dados específicos sobre a liderança que é exercida sobre estes, através de sua percepção. O referido questionário, adaptado de Bolduan e Martins (2016), foi aplicado de duas formas. Uma delas foi a forma presencial, onde foi entregue um formulário impresso para que fosse respondido, e também virtual, pelo Google Forms, tendo o formulário digital sido enviado através de um link por e-mail e redes sociais.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Perfil dos participantes da pesquisa**

Das mais de duas centenas de formulários impressos, foi obtido um retorno de 20 questionários. Já aquele divulgado através de um link enviado de forma digital, via e-mail e aplicativos de mensagens instantâneas, para pessoas que atuam em escritórios contábeis em Caxias do Sul, alcançou-se um total de 86 respostas. Logo, a amostra em questão é representada por um total de 106 pessoas entrevistadas no período de um mês, que naquele momento atuavam em escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul/RS.

Com relação ao gênero, 88% dos participantes são do gênero feminino, enquanto 12% são do gênero masculino. Isso demonstra que as mulheres vêm ganhando espaço na área da contabilidade, profissão esta que por muitos anos foi executada em grande maioria por homens. Já em relação à faixa etária, se destacam os participantes que estão na faixa dos 18 a 25 anos e, juntamente com os que estão na faixa de 26 a 35 anos, somam a maioria o que equivale a 79,3% dos entrevistados, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Idade

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

Fonte: Autores

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

Quanto ao tempo de atuação em escritórios contábeis, destacam-se os participantes que estão na área de 4 a 6 anos, que de acordo com o Quadro 2, correspondem a 24,5% dos entrevistados.

Quadro 2: Tempo de atuação na área da Contabilidade

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

Fonte: Autores

Além disso, o setor fiscal teve o maior número de participantes na pesquisa, sendo 45% da amostra, seguida por 36% no setor contábil, 13 % no departamento pessoal e 6% em outras áreas, como societário e administrativo. Vale lembrar que o setor fiscal abrange os aspectos da legislação tributária das empresas. Geralmente quando a legislação sofre alterações, os profissionais devem se atualizar para atender as novas demandas impostas pelo fisco. Esse pode ser um dos motivos pelo qual o setor se destacou com um número maior de participantes da pesquisa.

## 4.2 Análise de perfil do líder

De acordo com os participantes da pesquisa, 65% da amostra são liderados por mulheres, enquanto 35% são liderados por homens, como pode se verificar no Quadro 3. Isso demonstra que a liderança feminina também vem ganhando destaque nos escritórios de contabilidade.

Quadro 3: Gênero do Líder

Gênero do Líder	Quantidade	Percentual
Feminino	69	65%
Masculino	37	35%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autores

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

### 4.2.1 Quanto às tarefas

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

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

Quadro 4: Determinação das tarefas

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

Fonte: Autores

#### 4.2.2 Quanto à orientação

Já as afirmações que relacionam o líder quanto à orientação da equipe para os trabalhos. Como mostra o Quadro 5, o perfil autocrático também se destacou indicando que o líder, em geral, é quem orienta como o trabalho deve ser feito. O perfil democrático ficou em segundo lugar, porém com uma média bem próxima. Assim como na questão anterior houve uma diferença pequena entre as médias de todos os perfis. O perfil liberal foi quem obteve a média mais baixa novamente.

É interessante que neste caso o perfil que se sobressaiu, obteve um desvio padrão maior que os demais, diferente da questão anterior. Isso indica que houve uma grande variação nas notas que foram vinculadas as afirmações. Já o perfil que obteve o menor desvio padrão foi o democrático com apenas 1,78.

Quadro 5: Orientações da equipe

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

Fonte: Autores

#### 4.2.3 Quanto à delegação

Ao que trata o líder quanto à delegação dos membros da equipe, o Quadro 6 revela que o perfil autocrático também se sobressaiu. Neste caso o perfil liberal, teve uma média com mais de um ponto abaixo do autocrático, mostrando que poucos líderes permitem que cada um decida as próprias equipes de trabalho.

Quadro 6: Delegação dos membros da equipe

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

Fonte: Autores

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

#### 4.2.4 Quanto à comunicação

Já quando se aborda a relação do líder quanto à comunicação, os participantes na pesquisa, destacaram o perfil liberal. O Quadro 7 indica que os líderes se atêm aos fatos e não aos indivíduos especificamente.

Quadro 7: Comunicação entre líder e equipe

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

Fonte: Autores

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

#### 4.2.5 Quanto ao relacionamento

Nesta questão, que apresenta o relacionamento do líder com sua equipe, a amostra em questão destacou o perfil democrático com uma média de 4,91. O desvio padrão ficou acima de 2 para todos os perfis, evidenciando a grande variação nas respostas. Pode-se observar, no Quadro 8, que é possível que os líderes mesmo em um ambiente de trabalho, consigam ter um bom relacionamento com seus liderados.

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

Quadro 8: Relacionamento entre líder e equipe

Perfil	Afirmção	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
AUT	Meu líder permanece distante do grupo, não mantém muita intimidade.	1	7	3,31	2,21
DEM	Meu líder se faz presente junto ao grupo, mantendo parte do trabalho.	1	7	4,91	2,09
LIB	Meu líder não regula a participação de cada membro do grupo.	1	7	3,98	2,04

Fonte: Autores

#### 4.2.6 Quanto à responsabilidade

O Quadro 9 evidenciou o perfil liberal nesta questão, com uma média de 5,18 e com o menor desvio padrão. Isso pode indicar que os líderes atualmente estão mostrando que têm segurança de que sua equipe faz um bom trabalho, a ponto de deixá-los responsáveis por tomar algumas decisões.

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

Quadro 9: Responsabilidade da equipe

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

Fonte: Autores

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

#### 4.2.7 Quanto ao feedback

Pode ser que o líder que tenha mais garantia de que o trabalho foi executado exatamente da forma solicitada, possa ter mais facilidade em dar um parecer sobre o trabalho desenvolvido por um subordinado. Assim estaria de certa forma atribuindo um feedback, mesmo que indireto, a si mesmo. Dessa forma o Quadro 10, mostra que o perfil autocrático se destacou quando o quesito foi o feedback.

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

Quadro 10: *Feedback* quanto ao trabalho desenvolvido

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

Fonte: Autores

#### 4.2.8 Quanto à prestatividade

Quando questionados sobre a prestatividade do líder, os participantes da pesquisa destacaram o perfil de liderança democrático. Como mostra o Quadro 11, este perfil ficou um ponto a frente dos outros na média.

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

Quadro 11: Prestatividade do líder

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

Fonte: Autores

#### 4.2.9 Quanto à atuação

De acordo com o Quadro 12, o perfil de liderança que se sobressaiu no quesito atuação foi novamente o democrático. Além de ter a média mais alta também obteve o desvio padrão mais baixo. Este perfil pode ter se destacado, pois é aquele que se importa com a união da equipe, em como se relacionam e como os membros dessa equipe oferecem ajuda aos demais nos momentos de dificuldade. Inclusive pode acreditar que se a equipe estiver unida, poderá ter mais motivação sendo mais produtiva no trabalho.

Quadro 12: Atuação do líder

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

Fonte: Autores

#### 4.2.10 Quanto à percepção

A percepção que os participantes da pesquisa têm quanto ao líder, de certa forma é de confiança, por isso o Quadro 13 apresenta o perfil liberal como destaque. É possível que os respondentes tenham autonomia para tomar certas decisões e assim, consultam seus líderes apenas quando é extremamente necessário.

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

Quadro 13: Percepção quanto ao líder

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

Fonte: Autores

#### 4.2.11 Síntese das respostas

Ao analisar as respostas por ocorrências, o perfil autocrático se sobressaiu por apenas um ponto de diferença dos demais. Conforme mostra o Quadro 14, este perfil se destacou em quatro dos dez quesitos colocados em avaliação. Já os perfis democrático e liberal, ficaram empatados com três pontos cada um.

É possível que este perfil tenha se evidenciado pelo fato de que 33% dos participantes da pesquisa, ainda se encontram nos primeiros três anos de trabalho na área da contabilidade. Dessa forma, conforme mencionou Guimarães (2012), pelo nível de maturidade, que neste caso

ainda é considerado baixo pelo tempo de experiência, o líder diretivo ou autocrático é o mais presente nos primeiros anos de atuação de um liderado.

Quadro 14: Perfil de liderança x quantidade de ocorrências

QUESITO	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
Tarefas	X		
Orientação	X		
Delegação	X		
Comunicação			X
Relacionamento		X	
Responsabilidade			X
Feedback	X		
Prestatividade		X	
Atuação		X	
Percepção			X
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Fonte: Autores

Entretanto, ao avaliar a média geral obtida em todos os quesitos, pode-se observar no Quadro 15 que o perfil de liderança mais presente nos escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul/RS é o democrático. Este perfil atingiu uma média geral de 4,54 pontos, enquanto o perfil autocrático, que se destacou por ter a média mais alta em quatro quesitos no quadro anterior, ficou em última colocação com uma média geral de apenas 4,06 pontos.

Quadro 15: Perfil de liderança – Pontuação Média Geral

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

Fonte: Autores

Seguindo o mesmo raciocínio anterior, ao se considerar que 43,4% dos participantes da pesquisa encontram-se entre quatro e dez anos de atuação na área da contabilidade, pode ser que por esse motivo o perfil democrático tenha atingido uma média geral maior em comparação aos outros. Visto que o nível de maturidade dos liderados neste período seja o médio que têm experiência, mas ainda não têm autonomia para tomar decisões.

Ainda assim, outra explicação para essa variação seria que, conforme mencionou Blanchard (2011), os líderes estão se adequando ao estilo de liderança de acordo com a situação

em que se encontram. Portanto, agindo dessa forma, tornam-se mais eficientes ao lidar com as situações no dia a dia.

### 4.3 Motivação

Quando se fala de motivação, buscam-se fatores que possam estimular e promover a vontade de continuar em um ambiente organizacional seja ele qual for. Para fins do presente estudo, optou-se em separá-los por Organizacionais e Pessoais.

#### 4.3.1 Fatores organizacionais

Quando se aplicou a questão pertinente aos fatores organizacionais, solicitou-se aos participantes da pesquisa que assinalassem até três opções em que seu líder mais atuasse como motivador no trabalho. Vale lembrar que essa questão sugeria a marcação de três alternativas, porém vários respondentes marcaram menos e outros mais que o solicitado.

Quadro 16: Fatores Organizacionais

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

Fonte: Autores

Observa-se conforme o Quadro 16, os fatores que mais se destacaram foram a Responsabilidade, o Desenvolvimento Profissional e a Autonomia, oferecidos por parte do líder aos colaboradores. O fator que obteve menor relevância foi o Conteúdo do Cargo, representada apenas por 3,5% das respostas.

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

A Responsabilidade e a Autonomia também se destacaram e inclusive pode se afirmar que as duas estão juntas, em um mesmo patamar. Quando um líder atribui responsabilidades a

um colaborador, indireta ou diretamente se concede também autonomia para que esse liderado possa tomar algumas decisões que sejam pertinentes às responsabilidades que lhe foram destinadas.

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

#### 4.3.2 Fatores pessoais

Nesta questão, também foi solicitado que marcassem até três opções referentes aos fatores pessoais que mais trazem motivação no trabalho. Tal como ocorreu na questão anterior, alguns participantes da pesquisa marcaram menos de três opções, já outros marcaram mais de três.

Quadro 17: Fatores Pessoais

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

Fonte: Autores

Percebe-se que, conforme o Quadro 17, as opções que mais se destacaram foram Relacionamento com os colegas, Condições físicas e ou ambientes de trabalho e o Salário. Em último lugar ficaram as Políticas organizacionais, com apenas 9,4% das respostas.

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

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

ergonomia, como por exemplo, iluminação, ventilação e decibéis adequados para realização do trabalho.

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

#### 4.4 Satisfação

A última questão da pesquisa foi à seguinte afirmação: “A forma com que meu gestor me coordena e motiva no trabalho atende as minhas expectativas”. Assim como nas questões em relação ao líder, os participantes tiveram que dar uma nota de 1 a 7, onde 1 é discordo totalmente e 7 é concordo totalmente, como forma de concordância para essa afirmativa.

Como mostra o Quadro 18, houve respondentes que marcaram a opção 1, discordando totalmente, e também houve pessoas que marcaram a opção 7, concordando totalmente. Mas, no geral, a média ficou em 4,61, indicando que a maioria está satisfeita com a forma que seu líder motiva e coordena o trabalho.

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

Quadro 18: Nível de Satisfação com meu Líder

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

Fonte: Autores

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, ao se analisar o resultado geral, é possível visualizar no Quadro 19 que o perfil da amostra é composto por 88% do sexo feminino, com idades entre 18 a 25 anos, que atuam na área de 4 a 6 anos principalmente no setor fiscal. Em geral, 65% da amostra é liderada por mulheres.

Quanto ao perfil do líder, foram expostas dez questões com exemplos de situações gerais que podem ocorrer diariamente no ambiente de trabalho. Tarefas, orientação, delegação

e feedback foram os quatro quesitos em que se destacou o estilo de liderança autocrático. Porém, é interessante ressaltar que o estilo de liderança democrático é que se sobrepõe quando se reconhece a média geral de todas as dez questões colocadas a prova.

Ademais, ao tratar do assunto motivação, foi possível identificar que os fatores organizacionais que mais se destacaram foram o desenvolvimento profissional, a responsabilidade e a autonomia destinada pelo líder aos participantes da pesquisa. Já os fatores pessoais que se sobressaíram foram o relacionamento com os colegas, condições físicas e ou ambiente de trabalho e o salário.

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

Quadro 19: Resultado Geral

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

Fonte: Autores

## 5 CONCLUSÃO

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

Assim sendo, escritórios contábeis capazes de reconhecer em seus líderes essa importância, podem inclusive fidelizar clientes. Através de seu excelente atendimento e

também pelo trabalho desenvolvido pelas equipes em seus setores de atuação, esses clientes sentem segurança ao tomar decisões importantes em relação às suas empresas.

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

Diante disso, através de seu objetivo geral, esta pesquisa buscou demonstrar qual a percepção dos colaboradores em relação ao perfil dos líderes que atuam nos escritórios contábeis de Caxias do Sul/RS. Ao se analisar as respostas obtidas através dos questionários, identificou-se que o estilo de liderança Democrático é que predomina nos escritórios contábeis na cidade de Caxias do Sul/RS. Embora a pesquisa tenha evidenciado o estilo Autocrático em quatro dos dez quesitos expostos, este estilo de liderança ficou em última colocação na média geral.

De forma semelhante aos achados de Lopes, Martins e Zanetti (2017), a presente pesquisa também encontrou evidências de uma grande variação no estilo de liderança apresentado pelos líderes, indicando que o estilo de liderança muda de acordo com a situação em que se encontram.

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

Em termos de limitações do estudo, vale lembrar que a amostra obtida na pesquisa trata uma fração pequena da realidade, por isso não se pode considerar que os resultados encontrados seja o que ocorre em todos os escritórios da cidade, região ou país. Ou seja, não é possível generalizar os resultados aqui encontrados.

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

BOLDUAN, Rafael; MARTINS, Rosana Musumeci. Estilos de liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso. **Estação Científica** - Juiz de Fora, nº 16, julho – dezembro / 2016.

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

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

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

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

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

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

ECKERT, Alex. **Teoria da Contabilidade**. 2. Ed. São Paulo: Edipro, 2013.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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