

ESTILOS DE LIDERANÇA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA CONTÁBIL

Leadership styles of accounting professionals

Ricardo Luiz Barcarolo¹
Scheila Beatriz Sehnem²

RESUMO

Há anos a temática liderança é explorada nos mais diversos meios, por meio de estudos e pesquisas. O cenário empresarial em crescente ascensão, seja geograficamente seja negocialmente, aflora nas organizações a competitividade. Nessa tentativa de compreender a liderança, a humanidade traçou um árduo caminho. O setor contábil, assim como a liderança, há tempos enfrenta transformações, sendo de processos, padrões e até mesmo de estereótipos, exigindo cada dia mais dos colaboradores. Diante dessa necessidade de aperfeiçoamento, buscou-se identificar dentro de um escritório contábil o estilo de liderança daqueles à frente de certos grupos de trabalho, identificando, ainda, seus comportamentos para com seus liderados. Trata-se de uma pesquisa qualiquantitativa, realizada com 10 líderes da organização, sendo todos graduados e possuindo pelo menos quatro liderados. Os instrumentos utilizados foram o Teste de Liderança – ALD, de Agostinho Minicucci, e um questionário de 30 questões para situar dentro dos estilos as características predominantes. Por fim, conclui-se que o estilo de liderança predominante é autocrático/autoritário, pois os líderes demonstraram ainda estar mais voltados à realização e à conclusão de tarefas.

Palavras-chave: Liderança. Contábil. Estilos de liderança.

Abstract

For years the thematic leadership has been explored in a variety of ways, through studies and research. The growing business landscape, whether geographically or negotiately, has a competitive edge in organizations. In this attempt to understand leadership, humanity has come a long way. The accounting industry as well as the leadership has been facing changes for a long time, being processes, standards and even stereotypes, requiring more and more employees. In view of this need for improvement, we sought to identify within an accounting office the style of leadership, of those in front of certain work groups, also identifying their behaviors towards their leaders. This is a quantitative and qualitative research carried out with 10 (ten) leaders of the organization, being all graduated and having at least 04 (four) led. The instruments used were the Agostinho Minicucci Leadership Test - ALD and a questionnaire of 30 questions to situate the predominant characteristics within the styles. Finally, it is concluded that the predominant style of leadership is autocratic / authoritarian, which have been shown to be more focused on accomplishment and completion of tasks.

Keywords: Leadership. Accounting. Leadership styles.

Recebido em 16 de novembro de 2018

Aceito em 28 de março de 2019

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; ricardoluzbarcarolo@hotmail.com

² Mestre em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professora no Curso de Psicologia da Universidade do Oeste de Santa Catarina; scheila.sehnem@unoesc.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O Homem, desde seus primórdios, busca sobressair-se no ambiente que está inserido. Talvez não por sua vontade própria, mas por haver ameaças e provocações nesse ambiente. Em sua essência, era uma questão de sobrevivência aos elementos da natureza. Nos dias atuais, as excitações são outras, contudo representam o mesmo sentido das ameaças e provocações a sua integridade – apresentadas em outro momento – à sua permanência no mundo.

Dessa forma, constata-se que as organizações em geral estão passando por crescentes mudanças de processos, administração e valores. O atual cenário econômico, que demonstra constante crescimento geográfico e negocial, aflora nessas organizações uma competitividade que exige tais transformações.

Para que uma empresa ou departamento produza resultados, é necessário desempenhar funções ativadoras. No entanto, é necessário ter conhecimento da natureza humana e suas motivações, assim como saber conduzir as pessoas. Para Chiavenato (2003, p. 122, grifo do autor) “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos.”

Entre os setores de atuação existentes, destaca-se o de serviços, especificamente o de contabilidade, o qual possui inúmeras funções no dia a dia das empresas. A forma como os recursos humanos são alocados e geridos nessas instituições é fator essencial, visto que ao se tratar de prestação de serviço, o colaborador é parte do produto final. Destarte, o estilo de liderança direcionará o resultado do produto entregue.

A globalização trouxe diversas alterações no setor contábil, iniciando pelas normas internacionais que foram instituídas a fim de parametrizar as contabilidades do globo. Dessa forma, a competitividade desses profissionais passou a outro nível, forçando o profissional a sair da sua zona de conforto e buscar atualizações frequentes, bem como buscar o fator diferencial da sua prestação de serviços. Sob essa perspectiva, a gestão de pessoas exerce papel fundamental. A gestão estratégica de pessoas ganha destaque, formulando e implementando ferramentas a fim de alcançar sua vantagem competitiva, baseando sua gestão de pessoas nas estratégias organizacionais.

O ato de liderar envolve diversos aspectos e características, os quais, dependendo do ambiente inserido, trará resultados variados. Por intermédio desses atributos, aliados à relação ambiente-empresa-indivíduo, constroem-se costumes, tradições, hábitos e rotinas em toda a organização, os quais podem, ao mesmo tempo, ser benéficos e gerar ônus. Dessa forma, o presente artigo busca discutir a seguinte premissa: qual o estilo de liderança mais utilizado pelos profissionais contábeis em um escritório contábil na região Meio-Oeste de Santa Catarina.

O perfil de liderança utilizado impacta diversos fatores na organização, como eficiência e eficácia, atração ou retenção de clientes, menores ou maiores índices de rotatividade organizacional; até mesmo o clima organizacional é influenciado. Dessa forma, quando esses perfis são identificados, os gestores podem detectar e trabalhar os problemas ocorrentes, revendo processos e atribuições de tarefas. Vale ressaltar que não existe estilo ideal de liderança, mas no momento em que um estilo diferente daquele que o contexto necessite entra em ação, consequências e resultados que não são esperados podem ocorrer, muitas vezes prejudicando a organização. Para tanto, é necessário conhecer esses estilos e o que significa liderança.

1.1 LIDERANÇA

O tema liderança tem sido por muito tempo objeto de estudos e pesquisas, paralelamente a um mercado em constante expansão, requerendo, cada dia mais, táticas inovadoras para conquistar a adesão das pessoas aos objetivos corporativos. Destarte, inúmeras teorias e abordagens foram desenvolvidas, buscando sua compreensão e maneiras de aperfeiçoar seu desenvolvimento.

Chiavenato (2000, p. 314, grifo do autor) define liderança como “[...] a influência *interpessoal* exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos.”

Segundo Renesch (1994, p. 47), “a liderança pressupõe confiança e coragem. O líder segue na vanguarda, enxerga um objetivo, motiva o grupo inteiro e leva-o adiante.”

A visão de liderança, para Spector (2010, p. 494), envolve inúmeros fatores, como atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos, características capazes de influenciar outras pessoas. Contudo, segundo o autor, mesmo aquele que não é líder pode influenciar, porém não será na mesma proporção do líder.

Em qualquer organização a visão de líderes é vinculada àqueles detentores de cargos, contudo nem sempre a liderança se manifesta ou está presente nesses indivíduos. De acordo com Fiorelli (2004, p. 200), “não se confunde ‘chefia’ ou ‘gerência’ com ‘liderança’.” A supervisão não é garantia de influência sobre as pessoas, e a hierarquização existente nas instituições financeiras deixa evidente esta situação. Destarte, vale ressaltar que nas organizações a gerência tem a finalidade de fazer com que as pessoas cumpram o seu papel, entretanto a influência poderá valer-se do poder que o sistema lhe garante, assim como a própria liderança.

Ainda para Fiorelli (2004, p. 200, grifo do autor), “*Liderança* é capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, *ultrapassem* o estabelecido formalmente.” Ela é essencial para a administração, pois é por meio desse processo contínuo de decisões que a organização caminhará em direção as suas metas, superando as intempéries internas e externas e reduzindo as incertezas (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

Muitos pesquisadores têm, ao longo do tempo, estudado de forma sistematizada e científica o processo de liderança, e dos seus estudos surgiram as definições acima apresentadas, a qual, em um contexto geral, trata-se de um processo social ao qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Esse processo é composto por dois lados, os líderes e os liderados, inseridos em um fato e momento social. A liderança pode ser percebida nas mais variadas situações: na escola, no esporte, na família, na política, no trabalho, entre outras. Destarte, destaca-se que, indiferentemente do meio ao qual ela é aparente, sempre existirá uma influência sobre outras pessoas, e aquele que exerce tal influencia é, potencialmente, um líder.

1.1.1 Poder e Liderança

“Liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais.” (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 261). A boa liderança exige o uso eficaz do poder para superar obstáculos para mudar.

O conceito de poder varia conforme o contexto no qual está inserido. Pessoas exercem poder – e esse poder é exercido sob alguém –, diante disso, poder é a habilidade de induzir as pessoas a fazerem aquilo que se almeja, logo, aquele que exerce a liderança exerce o poder.

Assim, diversos autores classificam o poder em cinco tipos:

- a) poder da experiência: é aquele baseado no conhecimento e perícia em uma ou mais áreas de informação que são atrativas para os liderados. Segundo Spector (2010, p. 495), “é a perícia que o subordinado acredita que o supervisor tem que é importante, e não a real.” Portanto, é a partir da visão do liderado que esse poder terá maior ou menor influência sob ele;
- b) poder de referência: é baseado em seu carisma e características pessoais admiradas pelas pessoas, servindo como referência. Para Limongi-França *et al.* (2002, p. 262), é decorrente do caráter e da legitimação de conhecimento da pessoa. Também é conhecido como poder carismático, muito utilizado por famosos líderes religiosos e personalidades políticas para envolver e conquistar seu público;
- c) poder legítimo: relacionado à estrutura organizacional, à sua hierarquia, tal como a cargos ou funções predefinidas e já inseridas na cultura da empresa. De acordo com Spector (2010, p. 496), o poder é inerente ao título, deriva da crença dos liderados que aquele que o possui tem a autoridade para estar no comando. Caso o subordinado se recuse a aceitar tal autoridade, não haverá nenhum poder no título;
- d) poder de recompensa: Limongi-França *et al.* (2002, p. 261) dizem que o poder de recompensa é o “reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.” O comportamento do liderado é influenciado pelo uso de recompensas, como bônus, atribuições desejadas, promoções e até mesmo aumentos de salários;
- e) poder coercitivo: ao contrário do poder de recompensa, este é relacionado à punição aplicada, como forma de influenciar o comportamento pessoal de outras pessoas. Pode ser manifestado de diversas maneiras, desde advertências a demissões. Limongi-França *et al.* (2002, p. 262) expõem que esse poder se relaciona

com a autoridade de aplicar punições visando eliminar, reduzir ou controlar atitudes e comportamentos indesejados pela organização.

As lideranças se utilizam desses poderes no dia a dia da organização. Vale ressaltar que nenhum dos poderes é mais indicado pelos pesquisadores. Pelo contrário, os cinco tipos de poder são extremamente eficazes se utilizados da forma correta, sendo necessária uma análise de cenário e situações, buscando adequá-los da melhor forma possível, a fim de alcançar os objetivos almejados.

1.2 ESTILO DE LIDERANÇA AUTORITÁRIA, LIBERAL E DEMOCRÁTICA

Atualmente são conhecidas diversas teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos liderados. A abordagem dos estilos diz respeito ao que o líder faz, ou seja, qual é o seu comportamento ao liderar.

A teoria mais conhecida foi produzida por White e Lippitt, a qual se refere aos três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

1-Liderança autocrática. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. [...] *2- Liderança liberal.* O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. [...] *3- Liderança democrática.* O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. (CHIAVENATO, 2003, p. 124-125, grifo do autor).

De acordo com o estudo de White e Lippitt (apud OLIVEIRA, 2007), a adoção de um estilo de liderança é crucial para as organizações, visto que é um dos princípios na relação líder para seus liderados. Ainda, segundo Oliveira (2007), muitos administradores vêm apenas gerenciando e esquecendo de que liderar e aplicar um estilo de liderança é essencial.

A seguir apresenta-se Quadro 1, no qual estão inseridas as principais características dos três estilos.

Quadro 1 – Os três estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que pode fornecer informações desde que as solicitem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo, e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125).

Os três estilos estão inseridos no dia a dia das organizações, e o líder pode valer-se desses processos, adaptando-se conforme as pessoas, a tarefa e a situação a ser enfrentada. Ainda de acordo com Chiavenato (2003, p. 125), “O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal.”

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caso de cunho quali-quantitativo. Os sujeitos do projeto foram 10 líderes de uma empresa da área contábil. Vale destacar que anterior à aplicação dos testes, houve o consentimento dos proprietários e os líderes da empresa. A escolha pelo escritório em questão ocorreu por sua atuação no mercado contábil há mais de 20 anos, atendendo a diversas cidades como Capinzal, Ouro, Joaçaba, Herval d'Oeste, Erval Velho, Zortéa, Piratuba e Ipira. Também pela forma que estabelece seu método de trabalho, dividindo seus mais de 40 funcionários em subgrupos, cada qual com seu líder.

Os instrumentos utilizados foram o Teste de Liderança – ALD (MINICUCCI, 1995, p. 312), que tem como objetivo situar os líderes nos estilos autocrático, liberal e democrático, e, com isso definindo as características de cada um; o outro questionário aplicado continha 30 questões elaboradas por J.A Nobre (2004) e tem como objetivo demonstrar, dentro dos estilos se sua liderança é voltada às tarefas, às relações humanas, ao clima organizacional, ou encontra-se em equilíbrio entre essas três características.

A coleta de dados realizou-se nas dependências do próprio escritório, onde os líderes receberam os instrumentos de pesquisa com suas instruções para preenchimento. O primeiro teste aplicado foi o ALD – Teste de liderança, para identificar qual o estilo dos participantes, posteriormente, estes responderam ao teste por meio do qual foram identificadas as características da sua liderança.

Com os questionários respondidos, estes foram submetidos à tabulação em Excel, onde os dados foram separados de maneira a gerar as informações pretendidas com sua aplicação, possibilitando, a partir disso, a criação dos gráficos e tabelas utilizados para a análise e conclusão do artigo.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Independentemente de qual seja a forma de liderança a qual o líder desenvolva, ele deverá conduzir seus liderados ao atingimento dos objetivos, e para isso precisará envolvê-los e direcioná-los para ele. O líder tem como tarefa alcançar os objetivos que lhe foram propostos, e para tanto é preciso que se adapte ao contexto para que isso se torne possível. Chiavenato (2003, p. 126) confirma essa análise, destacando que não existe um estilo único de liderança válido para todas as situações. A verdade é que cada situação requer um estilo de liderança a fim de se alcançar a cooperação dos subordinados.

3.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

A pesquisa foi aplicada em um escritório contábil com mais de 40 funcionários, dos quais o público-alvo selecionado foram os 10 profissionais identificados pela empresa como líderes de setores. Estes, por sua vez, lideram e administram os variados setores que a organização possui: área jurídica e cadastral, área contábil e fiscal e área de gestão de recursos humanos.

Os profissionais da área contábil passaram por um processo de transformações nas últimas décadas, agregando para si valor fundamental nas organizações. Para tanto, é necessário que se mantenham em constantes atualizações. O sucesso em seu trabalho é fruto de suas habilidades sociais e interação, para tanto, é necessário conhecer esse perfil e suas características. Tais dados podem ser observados na Tabela 1:

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico do líder

Sujeito	Idade	Gênero	Graduação	Especialização	Quantidade de Liderados
S1	36 a 40	F	Sim	Não	1 a 5
S2	31 a 35	F	Sim	Sim	15 a 20w
S3	26 a 30	F	Sim	Não	1 a 5
S4	31 a 35	F	Sim	Sim	15 a 20
S5	18 a 25	F	Sim	Não	1 a 5

Sujeito	Idade	Gênero	Graduação	Especialização	Quantidade de Liderados
S6	26 a 30	M	Sim	Não	1 a 5
S7	26 a 30	F	Sim	Não	1 a 5
S8	18 a 25	F	Sim	Não	1 a 5
S9	26 a 30	F	Sim	Não	1 a 5
S10	41 a 45	M	Sim	Sim	6 a 10

Fonte: os autores.

De acordo com a Tabela 1 é possível perceber nas amostras que 80% dos profissionais que lideram são do sexo feminino, e apenas 20% são do sexo masculino. Outro dado interessante é que 100% dos líderes possuem ensino superior, contudo apenas uma pequena parcela buscou atualização por meio de uma especialização, o que representa 30%. Vale destacar que 60% da população estudada encontram-se na faixa de idade de 18 a 30 anos, possuindo em seu grupo de um a cinco liderados, enquanto apenas três pessoas – S2, S4 e S10 – possuem um número maior de liderados, enquadrando-se, ainda, na faixa etária de 31 a 45.

Cabe ressaltar mais uma vez o que Chiavenato (2003, p. 122) diz: “A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. Nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder.” Qualquer indivíduo é capaz de influenciar as pessoas, independentemente de qualquer traço físico, o que pode ocorrer é o uso de diferentes fontes de poder para que o objetivo seja alcançado.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

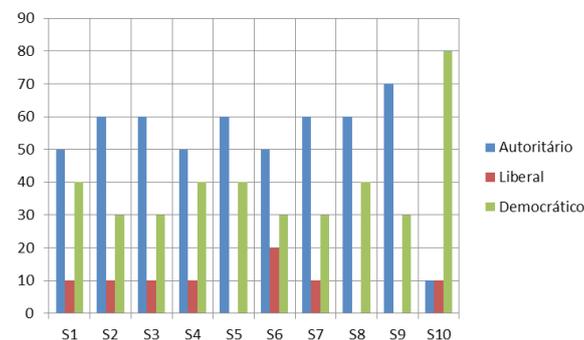
De acordo com Minicucci (1995, p. 292),

[...] o que nossa sociedade democrática realmente necessita é do tipo adequado de líder. Os líderes [...] representam a verdadeira chave para a compreensão do processo, e a forma adequada para provocar uma mudança ou progresso social é achar pessoas com potencial de liderança.

Por fim, podem-se distinguir quatro tipos de ambiente e, conseqüentemente, de líderes, sendo eles estrutura autocrática, paternalista, permissiva e democrática.

Nesse sentido, fez-se necessário identificar qual o estilo predominante de cada sujeito da pesquisa, o que pode ser evidenciado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Estilos de liderança



Fonte: os autores.

Por meio do Gráfico 1 é possível perceber que 90% do público-alvo tendem a ser autoritários. Esse tipo de liderança pode ser percebido em dois ambientes: o autocrático e o paternalista. Segundo Minicucci (1995), no ambiente autocrático esse tipo de líder não permite participação do grupo na tomada de decisões e não possui confiança para que seus liderados tomem decisões; por outro lado, no ambiente paternalista, o líder autocrático preocupa-se com seus subordinados e acaba tomando as decisões mais importantes em nome do grupo. Acaba pensando por todos.

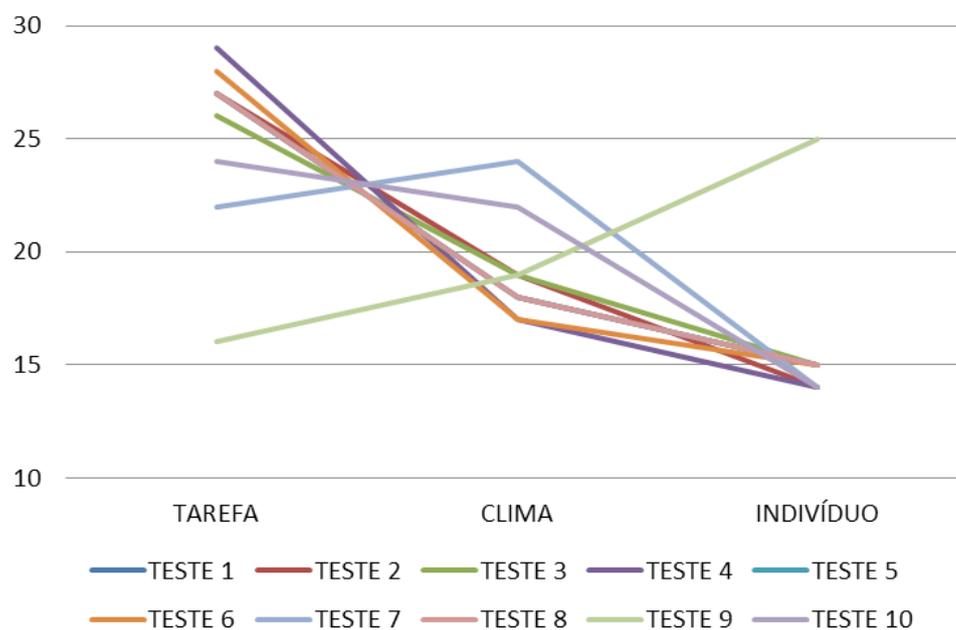
Independentemente do ambiente ao qual está inserido, o líder autoritário possui o poder de decisão, encara as situações de maneiras limitadas e é do tipo conservador. Ainda, segundo Minicucci (1995, p. 296), “as pessoas tendem a reagir muito favoravelmente a padrões de liderança autoritária, quando estão numa situação social ambígua e difícil. [...] umas das funções do líder é libertar o indivíduo da responsabilidade de tomar decisões.” Pessoas dependentes se adaptam bem a esta liderança, pois sentem necessidade de uma autoridade mais forte. Em razão da sua dependência, criam uma sensação de insegurança, que com uma orientação centrada e firme causa-lhe confiança.

Percebe-se, também, que 70% dos pesquisados apresentaram em seu estilo de liderança cerca de 10% de estilo liberal, e em todos os casos a questão que os levou a esse resultado estava relacionada à confiança que eles têm em relação aos seus liderados, respondendo que estes não dependiam dele, apenas o procuravam quando necessário. Segundo Chiavenato (2003, p. 125), “a participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.” Nota-se que o líder contábil, mesmo possuindo um perfil predominantemente autoritário, possui características de outros estilos.

O S10 foi o único a apresentar um perfil dominado pelo senso democrático. Pessoas que apresentam essa característica tendem a ser mais liberais em muitos aspectos, acreditam no julgamento por mérito, não aceitam ser coagidas e muito menos que pessoas do seu convívio sofram coação. Os grupos que possuem um líder democrático convivem amigavelmente, o trabalho progride de maneira suave e espontânea, mesmo em sua ausência. Os membros trabalham em cooperação. Todos do grupo têm expectativa de crescimento e desenvolvimento profissional (MINICUCCI, 1995, p. 295). Para Chiavenato (2000, p. 316), o líder democrático é atuante, orientador e consultivo. A relação líder-subordinado ocorre de forma espontânea e colaborativa.

Identificados os estilos de liderança dos participantes estes responderam ao segundo questionário, o qual veio complementar seus estilos, demonstrando, dentro do ser perfil, aquilo que buscam no seu dia a dia. Para isto, o Gráfico 2 demonstra seus direcionamentos.

Gráfico 2 – Comportamentos predominantes



Fonte: os autores.

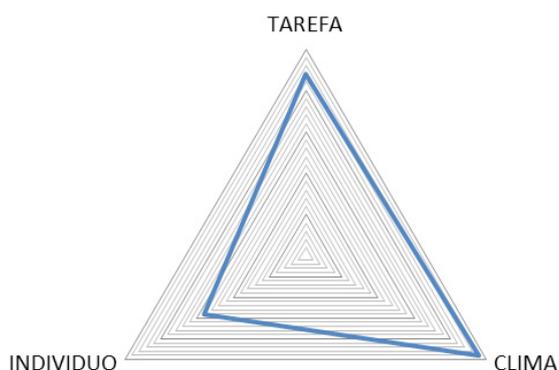
Por meio do Gráfico 1 percebe-se que os sujeitos S1, S2, S3, S4, S5, S6 e S8 possuem comportamentos semelhantes, mais direcionados às tarefas, e posteriormente ao clima e, por último, aos indivíduos. Esse tipo de perfil, segundo Nobre (2004), é voltado à realização das tarefas, concentrando todos os seus esforços, conhecimentos e habilidades na conclusão destas. Frequentemente, elas não são cumpridas dentro do prazo previsto, o que acaba em frustração do líder. E quando as atividades são concluídas a tempo, podem apresentar falhas quanto à qualidade ou outros aspectos.

Segundo Spector (2010, p. 467), o desempenho da equipe nesse caso está relacionada a dois efeitos, sendo eles o efeito da facilitação social, que ocorre pela atenção induzida por outros quando a tarefa é simples ou já conhecida, e o segundo é o efeito inibição social, quando se trata de tarefas complexas ou novas para o indivíduo. Destarte, quando diante de tarefas mais complexas, os liderados deveriam ter um espaço particular para realizá-las, a fim de manter seus níveis de atenção; para tanto, ao realizar tarefas simples, a atenção produzida pela presença do líder pode melhorar seu desempenho. Vale-se de que esses sujeitos possuem perfis autoritários e, conforme Chiavenato (2003, p. 122), o trabalho diante desses líderes somente se desenvolvia em sua presença.

Ainda para Nobre (2004), a visão desses líderes é distorcida, pois ao focarem somente nas tarefas, desprezam dois fatores fundamentais – o indivíduo e o clima.

O S7, diferentemente dos demais, divide sua atenção com dois fatores – as tarefas e o clima da organização – como pode ser observado no Gráfico 3.

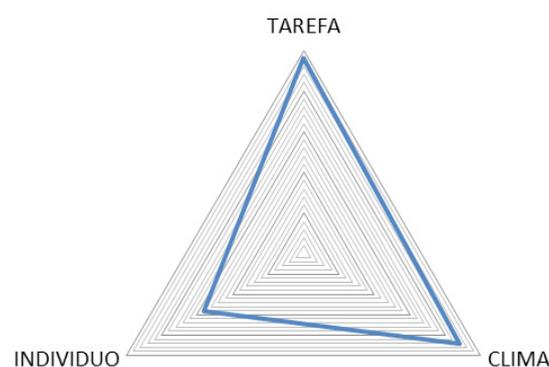
Gráfico 3 – Comportamento predominante S7



Fonte: os autores.

O mesmo comportamento pode ser observado no S10, embora ainda tenha maiores tendências à realização de tarefas, conforme pode ser visualizado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Comportamento predominante S10



Fonte: os autores.

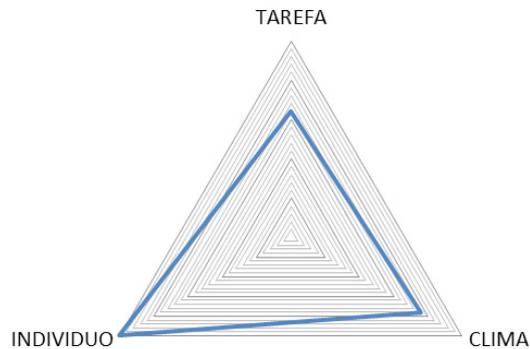
Esse estilo de liderança, além de apresentar as características do líder tarefa, demonstra preocupação com o relacionamento e bem-estar de sua equipe. Ainda, segundo Nobre (2004), “busca a convivência e o entendimento de cada um de seus colaboradores, de maneira que exista um forte inter-relacionamento.” Por vezes, a liderança busca interagir como facilitador, procurando evitar quaisquer desentendimentos e rupturas no grupo de trabalho. Esse comportamento é importante para a saúde da organização, desde que não se perca a percepção de que as tarefas ainda precisam ser realizadas.

Outro fator relevante que essa liderança traz para a empresa é o envolvimento da equipe, que, de acordo com Spector (2010, p. 464), “pode-se esperar que um alto envolvimento de equipe esteja associado a um alto desempenho de

equipe, baixa rotatividade e satisfação de equipe.” Verifica-se que, além de melhorar o relacionamento, o desempenho é afetado, assim como a rotatividade de funcionários diminui, causando índices de eficiência e eficácia cada vez melhores.

Já o S9, como pode ser observado no Gráfico 5 a seguir tende a ser mais voltado aos indivíduos.

Gráfico 5 – Comportamento Predominante S9



Fonte: os autores.

Esse tipo de líder, cujo direcionamento ocorre ao indivíduo, apresenta um excepcional relacionamento com os membros do grupo, possuindo, dessa forma, um conceito mais elevado em relação aos demais. Conhece muito bem cada indivíduo, assim como detalhes de sua vida particular. Esse tipo de relacionamento, quando bem conduzido, pode trazer resultados benéficos para as partes envolvidas, contudo o que comumente ocorre é a confusão de relacionamentos, o que acaba implicando a não realização das tarefas ou a realização de tarefas de qualidade inferior às esperadas, causando retrabalho e desgaste de relacionamentos (NOBRE, 2004).

Para Fiorelli (2004, p. 218, grifo do autor), “ver e escutar em profundidade requerem *envolvimento*, isto é, a capacidade de, em um momento, *fazer parte* da situação que cerca o problema que o outro apresenta.” Ainda para o autor, isso não significa se deixar dominar por esses entusiasmos, alegrias, medos e ansiedades experimentados pelos liderados, contudo é esse envolvimento que proporcionará o entendimento do outro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo enaltecer e desmistificar alguns aspectos quanto à liderança por meio da literatura, buscando, por meio dessa, conceitos e teorias que servissem como base para a aplicação de testes que pudessem identificar os perfis de liderança no meio contábil; para tanto, um escritório contábil serviu como centro aplicador.

Diante do exposto, é possível observar que a amostra é quase em sua totalidade composta pelo público feminino, totalizando 80% do público entrevistado, todos possuem formação no ensino superior e apenas 30% possuem alguma especialização na área.

No que se refere aos estilos de liderança, de acordo com o apresentado, foi possível identificar que 90% dos sujeitos possuem como fator predominante o estilo autoritário ou autocrático, no qual o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. E somente um sujeito demonstrou possuir como característica predominante o estilo democrático, no qual o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação de todos.

Quanto aos comportamentos adotados, conforme exposto, pode-se perceber que 70% dos sujeitos voltam seu comportamento à realização de tarefas, reforçando a ideia do estilo autocrático, o qual se preocupa mais com a conclusão das atividades e deixa de lado o clima e os indivíduos. Contudo, S7 e S10 –, demonstram esforço ao tentar equilibrar dois fatores – as tarefas e os indivíduos –, evidenciando, dessa forma, preocupação em concluir as tarefas, porém também se preocupam com o bem-estar dos indivíduos sob sua liderança. Já o S9 demonstra que o seu comportamento é voltado ao clima, o que acaba indo contra o seu estilo de liderança, que é autoritário, sendo divergente, ainda, do que é encontrado na literatura.

Cabe ressaltar que o presente estudo foi elaborado e aplicado em uma pequena amostra, entretanto, com expressivos resultados; destarte, indicam-se novas aplicações em diferentes escritórios e regiões, a fim de evidenciar de forma mais abrangente os perfis de liderança e comportamentos dos profissionais da área contábil.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para Administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FISCHER, A. L.; NOGUEIRA, A. J. F. M. **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- NOBRE, J. A. **Escola de resgate de líderes**. São Paulo: Passaporte, 2004.
- OLIVEIRA, O. J. O Administrador e a Liderança. **Revista Multidisciplinar da UNIESP**, Presidente Prudente, n. 3, 2007.
- RENESCH, J. **Liderança para uma nova era**: Estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo. São Paulo: Ed. Cultrix Ltda, 1994.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia aplicada nas organizações**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.