

A Percepção das Práticas de Liderança pelos Gestores de Empresas Contábeis

The Leadership Practices Perception by Accounting Companies Managers

Marcos Alexandre de Castro Calcagno

Universidade FUMEC, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. MG, Brasil.

E-mail: marcoscalcagno@fumec.edu.br

Resumo

Este trabalho analisou as práticas de liderança utilizadas pelos gestores de empresas contábeis. Tal abordagem se justifica pela necessidade de identificar as principais práticas de liderança adotadas pelos gestores de empresas contábeis, contribuindo para um melhor entendimento da gestão das empresas contábeis. O propósito deste estudo foi identificar as principais práticas de liderança aplicadas pelos gestores de empresas contábeis. Este propósito foi alcançado a partir de um levantamento aplicado para sessenta e três gestores de empresas contábeis para identificar a percepção de tais práticas de liderança. A pesquisa foi realizada através de questionário eletrônico enviado para gestores de empresas contábeis, a fim de avaliar a percepção de gestores em empresas contábeis sobre a prática de liderança. O questionário utilizado foi dividido em quatro seções: dados da empresa; informações sobre o participante; conceitos de liderança e, por fim, práticas de liderança. O estudo demonstrou que é possível identificar as principais práticas de lideranças no levantamento aplicado nas empresas contábeis participantes. E por meio do levantamento, que foi aplicado neste estudo, também foi possível identificar que os gestores têm se utilizado de práticas de liderança com uma alta frequência.

Palavras-chave: Liderança. Percepção da liderança. Empresas Contábeis.

Abstract

This paper analyzed the leadership practices used by accounting firms managers. Such an approach is justified by the need to identify the main leadership practices adopted by accounting firms managers, contributing to a better understanding of the accounting firms management. The purpose of this study was to identify the main leadership practices applied by accounting firms managers. This purpose was achieved from a survey applied to sixty-three managers of accounting firms to identify the perception of such leadership practices. The survey was conducted through an electronic questionnaire sent to accounting firms managers in order to assess the managers perception in accounting firms about the leadership practice. The questionnaire used was divided into four sections: Company data; information about the participant; leadership concepts and finally leadership practices. The study demonstrated that it is possible to identify the main leadership practices in the survey applied in the participating accounting companies. And through the survey that was applied in this study, it was also possible to identify that managers have used leadership practices with a high frequency.

Keywords: Leadership. Leadership Perception. Accounting Companies.

1 Introdução

Toda organização precisa de excelentes líderes para motivar seus funcionários a criarem e realizarem uma visão para o futuro, o que permitirá que a empresa cresça no mercado. Isso requer forte liderança e gestão, sendo que estes são dois termos que não podem ser confundidos. Um líder é uma pessoa que lidera uma equipe, uma pessoa que usa sua autoridade, respeita os outros e oferece uma maneira de trabalhar, para que todos possam desenvolver suas próprias atividades com seu próprio livre arbítrio e sempre buscar um objetivo comum (CINTRA; DALBEM, 2016).

Benevides (2010) acredita que o relacionamento entre gerentes e funcionários está relacionado ao ambiente social e deve ser baseado em sinergia para atingir metas e atender às expectativas da organização em que atuam.

E este trabalho analisa as práticas de liderança utilizadas pelos gestores de empresas contábeis. Portanto, buscou-se

reunir dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: quais as principais práticas de liderança aplicadas pelos gestores de empresas contábeis?

Tal abordagem se justifica pela necessidade de identificar as principais práticas de liderança adotadas pelos gestores de empresas contábeis, contribuindo para um melhor entendimento da gestão das empresas contábeis. É importante lembrar também a contribuição do trabalho para a comunidade acadêmica para os estudos sobre liderança nas empresas.

O propósito deste estudo é identificar as principais práticas de liderança aplicadas pelos gestores de empresas contábeis. Este propósito será conseguido, a partir de um levantamento aplicado para sessenta e três gestores de empresas contábeis para identificar a percepção de tais práticas de liderança.

2 Material e Métodos

De acordo com o seu objeto, esta pesquisa se trata de um estudo descritivo. Segundo Marconi e Lakatos (2010),

neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e explicados sem a interferência dos pesquisadores. Com relação à estratégia, segundo Prodanov e Freitas (2013), trata-se de um trabalho de levantamento que ocorre quando há perguntas diretas por meio de um determinado tipo de questionário para entender o comportamento da população ou amostra.

Conforme informado na introdução, serão analisados os dados obtidos na pesquisa sobre a percepção da liderança pelos gestores nas empresas contábeis. Tal pesquisa foi realizada através de questionário eletrônico enviado para gestores de empresas contábeis, a fim de avaliar a percepção de gestores em empresas contábeis sobre a prática de liderança.

Por meio de amostragem não probabilística, por conveniência, foram selecionadas 200 empresas contábeis. Dessa forma, o contato com os gestores foi realizado por e-mails, aplicativos de mensagens, sendo enviado o *hiperlink* do questionário juntamente com um texto que explicava o objetivo do estudo, solicitando que os questionários fossem respondidos por aqueles que estavam no cargo de chefia como: diretores, gerentes, coordenadores, supervisores ou cargos similares.

Dos 200 questionários enviados, 63 foram devolvidos completos e válidos para análise, o que representa uma taxa de resposta de 25,20%. Os respondentes estão vinculados às empresas contábeis de Minas Gerais, Santa Catarina, São Paulo, Goiás, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

O questionário utilizado foi baseado no modelo testado por Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2014) e foi dividido em quatro seções, sendo essas: dados da empresa; informações sobre o participante; conceitos de liderança e, por fim, práticas de liderança.

Na primeira seção que trata dos dados da empresa foram levantados dados sobre a localização da empresa, Estado da federação e município, nome da empresa de forma opcional. Na seção seguinte foram coletadas informações sobre o participante como: idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa, função, área de atuação, tempo na função, quantidade de colaboradores sob sua responsabilidade. A seguir foram abordadas questões relativas à compreensão do conceito de liderança, habilidades presentes em um líder e se o participante se considera um líder. Na última seção, o respondente avalia sobre a prática de liderança exercida no dia a dia, utilizando um escore de 0 a 5 que corresponde: 0. “Não se aplica” - caso você não tenha como avaliar a questão citada; 1. “Nunca” - não percebo a afirmação; 2. “Raramente” - eventualmente percebo a afirmação; 3. “Nem sempre” - percebo algumas vezes a afirmação; 4. “Quase sempre” - percebo muitas vezes a afirmação; 5. “Sempre” - percebo todas as vezes a afirmação.

3 Resultado e Discussão

A pesquisa foi realizada no mês de julho de 2020, com 63 pessoas que trabalham em empresas de contabilidade. O

enfoque da pesquisa foi analisar a percepção dos gestores sobre as práticas de lideranças aplicadas nas organizações contábeis. A maioria dos respondentes é do sexo feminino com 52,38%, na faixa etária entre 30 e 40 anos com 44,44%, seguido pela faixa etária de 40 a 55 anos com 36,51% e grau de instrução com graduação completa com 49,21% que são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Gênero, idade e grau de instrução

		Contagem	Percentual
Gênero	Feminino	33	52,38
	Masculino	30	47,62
Idade	+ de 55 anos	2	3,17
	20 a 30 anos	9	14,29
	30 a 40 anos	28	44,44
	40 a 55 anos	23	36,51
	Até 20 anos	1	1,59
Escolaridade	Ensino Médio	1	1,59
	Graduação	31	49,21
	Graduação incompleta	5	7,94
	Outro	1	1,59
	Pós-Graduação	24	38,1
	Pós-Graduação Incompleta	1	1,59

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro dado que chama a atenção, no Quadro 2, é o tempo em anos em que o respondente está na empresa, sendo que dois terços estão há mais de cinco anos na empresa, 71,43% estão na função há mais de cinco anos, informação que pode ser explicada, quando verifica-se que mais de 57% dos respondentes são diretores ou proprietários da empresa.

Quadro 2 - Tempo na empresa e na função

		Contagem	Percentual
Função na Empresa	Coordenador(a)	6	9,52
	Diretor(a) / Proprietário(a)	36	57,14
	Gerente	3	4,76
	Outros	15	23,81
	Supervisor(a)	3	4,76
Tempo na Função	1 a 3 anos	5	7,94
	3 a 5 anos	5	7,94
	5 anos ou mais	45	71,43
	Até 1 ano	8	12,7
Tempo na Empresa	1 a 3 anos	10	15,87
	3 a 5 anos	6	9,52
	5 anos ou mais	42	66,67
	Até 1 ano	5	7,94

Fonte: Dados da pesquisa.

Na seção em que foram abordados aspectos sobre liderança se pode observar no Quadro 3, que 71,43% entendem liderança como o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações. A opção que conceitua liderança como o direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores não foi selecionada pelos respondentes.

Quadro 3 - Liderança e estilo de liderança

		Contagem	Percentual
Conceito de Liderança	Exercer influência	45	71,43
	Outro conceito	4	6,35
	Transformar o comportamento	14	22,22
Você se Considera um Líder	Não	12	19,05
	Sim	51	80,95
Estilo de Liderança Exercida	Ambos os estilos	48	76,19
	Não me considero líder	4	6,35
	Liderança orientada para as pessoas.	7	11,11
	Liderança orientada para tarefas.	4	6,35

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta mesma seção, 80,95% se consideram como líderes e os que se consideram líderes quando perguntados sobre qual ou quais estilos de liderança adotados por eles, 84,3% dizem exercer ambos os estilos, a liderança orientada para pessoas e a liderança voltada para tarefas.

Robbins e Judge (2014) afirmam que a liderança transformacional é baseada na liderança transacional, mas o nível de esforço e desempenho dos funcionários gerado excede o nível que a própria liderança transacional pode gerar. Segundo Cavalcanti et al. (2006), esse tipo de líder se concentra no processo de desenvolvimento das pessoas, orientando-as a pensarem sobre si mesmas, trabalharem independentemente e se comprometerem com uma determinada causa, seja uma causa, um produto ou uma ideia, para que sejam corajosos, honestos e confiáveis e sigam o desempenho, além de seu status padrão.

Ainda, no contexto de liderança, o questionário apresentou as habilidades interpessoais que podem ser necessárias a um líder: habilidade de comunicação, habilidade de dar e receber feedback, habilidade de ganhar poder e exercer influência ou todas as alternativas anteriores. A maioria 57,14% respondeu como todas as alternativas e, em seguida, com 28,57% a habilidade de dar e receber feedback como habilidade interpessoal necessária para um líder (Quadro 4).

Quadro 4- Habilidades interpessoais em um líder

		Contagem	Percentual
Habilidades interpessoais	Comunicação	8	12,7
	Feedback	18	28,57
	Poder e Influência	1	1,59
	Todas as Habilidades	36	57,14

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 5 foram agrupadas as questões relativas à comunicação e à manutenção do interesse dos liderados em um diálogo contínuo. Na questão sei ouvir os liderados, 47,62% entendem que sempre ouvem seus liderados e na

categoria quase sempre são 36,51% demonstrando que mais de 84% consideram importante ouvir seus liderados. O mesmo resultado ocorre quando o aspecto é manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo, porém a categoria quase sempre, que representa 47,62% e 36,51% para sempre mantenho interesse.

Quadro 5 - Comunicação e interesse dos liderados

		Contagem	Percentual
Sei ouvir os liderados	0. "Não se aplica"	1	1,59
	2. "Raramente"	2	3,17
	3. "Nem sempre"	7	11,11
	4. "Quase sempre"	23	36,51
	5. "Sempre"	30	47,62
Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	1. "Nunca"	1	1,59
	2. "Raramente"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	7	11,11
	4. "Quase sempre"	30	47,62
Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	2. "Raramente"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	10	15,87
	4. "Quase sempre"	27	42,86
	5. "Sempre"	24	38,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, no Quadro 5, se pode identificar que 42,86% dos gestores quase sempre transmitem orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais como práticas de liderança e 38,10% quase sempre adotam esta prática também.

Outro aspecto merecedor de um olhar ainda faz parte da comunicação com os liderados que é representada no Quadro 6, sendo a utilização da comunicação verbal e manter atenção à comunicação não verbal, em que 46,03% e 36,68% quase sempre ou sempre utilizam destas práticas respectivamente. A prática de sempre contribuir para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados é representada por 49,21% e sempre dar orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades representa um pouco mais da metade das respostas 52,38%.

Quadro 6 - Comunicação com os liderados

		Contagem	Percentual
Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção à comunicação não verbal.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	2. "Raramente"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	7	11,11
	4. "Quase sempre"	29	46,03
	5. "Sempre"	25	39,68
Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	11	17,46
	4. "Quase sempre"	20	31,75
	5. "Sempre"	31	49,21

		Contagem	Percentual
Dou orientações aos liderados e demonstrações ...	0. "Não se aplica"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	6	9,52
	4. "Quase sempre"	23	36,51
	5. "Sempre"	33	52,38

Fonte: Dados da pesquisa.

A prática de sempre esclarecer as dúvidas dos liderados referentes às tarefas representa 68,25% das respostas e pode ser validado ao se verificar que o aspecto de reconhecer e valorizar os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam representa 55,56% das respostas. Já a prática de acompanhar periodicamente o desempenho dos liderados apresentou resultado um pouco mais distribuídos, variando de nem sempre com 22,22%, quase sempre 34,92% e sempre 33,33%, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Reconhecimento e desempenho dos liderados

		Contagem	Percentual
Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	6	9,52
	4. "Quase sempre"	13	20,63
	5. "Sempre"	43	68,25
Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	2. "Raramente"	3	4,76
	3. "Nem sempre"	8	12,7
	4. "Quase sempre"	16	25,4
	5. "Sempre"	35	55,56
Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados.	0. "Não se aplica"	2	3,17
	1. "Nunca"	1	1,59
	2. "Raramente"	3	4,76
	3. "Nem sempre"	14	22,22
	4. "Quase sempre"	22	34,92
	5. "Sempre"	21	33,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao redirecionar os liderados mostrando um novo caminho a seguir, quando não correspondem ao desempenho esperado, estimulando a prática do *feedback* com os liderados os gestores acabam exercendo influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes. Isto pode ser observado, no Quadro 8, que trata da prática de *feedback* e competências dos liderados.

Quadro 8 - Feedback e competências

		Contagem	Percentual
Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir ...	0. "Não se aplica"	2	3,17
	2. "Raramente"	5	7,94
	3. "Nem sempre"	13	20,63
	4. "Quase sempre"	23	36,51
	5. "Sempre"	20	31,75
Estimulo a prática do <i>feedback</i> com os liderados.	0. "Não se aplica"	2	3,17
	2. "Raramente"	4	6,35
	3. "Nem sempre"	10	15,87
	4. "Quase sempre"	27	42,86
	5. "Sempre"	20	31,75

		Contagem	Percentual
Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	2. "Raramente"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	7	11,11
	4. "Quase sempre"	25	39,68
	5. "Sempre"	29	46,03

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a prática de compartilhar decisões com os liderados as respostas estão um pouco mais divididas, passando por 15,87% que nem sempre compartilham decisões, 42,86% que quase sempre compartilham e 31,75% que sempre compartilham as decisões com seus liderados. Delegar atividades aos liderados compartilhando responsabilidades apresentou uma distribuição similar à prática de compartilhamento de decisões, porém em ordens diferentes, sendo 15,87% nem sempre delegam, 34,92% quase sempre delegam e 42,86% sempre delegam atividades aos liderados. Sempre assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados representa 50,79% das respostas no Quadro 9.

Quadro 9 - Compartilhamento e responsabilidade nas decisões

		Contagem	Percentual
Compartilho as decisões com os liderados.	0. "Não se aplica"	2	3,17
	2. "Raramente"	4	6,35
	3. "Nem sempre"	10	15,87
	4. "Quase sempre"	27	42,86
	5. "Sempre"	20	31,75
Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.	0. "Não se aplica"	2	3,17
	2. "Raramente"	2	3,17
	3. "Nem sempre"	10	15,87
	4. "Quase sempre"	22	34,92
	5. "Sempre"	27	42,86
Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.	0. "Não se aplica"	2	3,17
	3. "Nem sempre"	8	12,7
	4. "Quase sempre"	21	33,33
	5. "Sempre"	32	50,79

Fonte: Dados da pesquisa.

Ficar sempre à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional representa 63,49% das respostas, porém se pode observar, no Quadro 10, que os valores para a prática de pedir a opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional é diferente, 44,44% sempre pedem a opinião dos liderados caindo para 33,33% para quase sempre. Quando somados os valores das duas opções sempre e quase sempre indicam que o gestor é capaz de abrir diálogo e solicitar a opinião de seus liderados para alterações em procedimentos e novas mudanças operacionais.

Quadro 10 - Auxílio nas dificuldades e participação dos liderados nas mudanças

		Contagem	Percentual
Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	2. "Raramente"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	5	7,94
	4. "Quase sempre"	16	25,4
	5. "Sempre"	40	63,49
Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.	0. "Não se aplica"	1	1,59
	2. "Raramente"	2	3,17
	3. "Nem sempre"	11	17,46
	4. "Quase sempre"	21	33,33
	5. "Sempre"	28	44,44

Fonte: Dados da pesquisa.

No conjunto de respostas relacionadas à definição e acompanhamento de metas, foi possível verificar que 41,27% sempre auxilia na definição das metas para cada liderado de sua equipe. Quase sempre acompanhar periodicamente os resultados apresentados por cada liderado são 38,10% das respostas. No quadro 11 também é possível ver que 38,10% dos gestores sempre acordam um prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.

Quadro 11- Definição e acompanhamento de metas

		Contagem	Percentual
Auxílio na definição das metas para cada liderado de minha equipe.	0. "Não se aplica"	2	3,17
	1. "Nunca"	1	1,59
	2. "Raramente"	3	4,76
	3. "Nem sempre"	13	20,63
	4. "Quase sempre"	18	28,57
Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.	0. "Não se aplica"	2	3,17
	2. "Raramente"	4	6,35
	3. "Nem sempre"	13	20,63
	4. "Quase sempre"	24	38,1
	5. "Sempre"	20	31,75
Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.	0. "Não se aplica"	3	4,76
	2. "Raramente"	1	1,59
	3. "Nem sempre"	15	23,81
	4. "Quase sempre"	20	31,75
	5. "Sempre"	24	38,1

Fonte: Dados da pesquisa.

4 Conclusão

Retomando a pergunta inicial: "quais as principais práticas de liderança aplicadas pelos gestores de empresas contábeis?", foi possível identificar as principais práticas de lideranças no levantamento aplicado nas empresas contábeis participantes.

O levantamento mostrou que as práticas de lideranças apontadas no levantamento são utilizadas se não sempre, quase sempre pela maioria dos gestores participantes do

levantamento. Há de se destacar que mais de oitenta por cento dos gestores estão dispostos a ouvirem os seus liderados, o que facilita o processo entre o líder e os liderados, minimizando conflitos que podem ter como fonte ou causa a comunicação.

Outro fato observado é a alta percepção dos gestores quanto a importância de dar orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades. Do ponto de vista do reconhecimento e desempenho dos liderados os gestores demonstraram nas respostas a relevância em esclarecer dúvidas de seus liderados sobre as suas tarefas e demonstraram, também, que acompanham periodicamente o desempenho de seus liderados.

Quando a abordagem foi a prática do feedback e o compartilhamento nas decisões, o nível de percepção também foi elevado, porém em alguns tópicos, as respostas foram mais distribuídas entre as categorias mais elevadas de percepção, o que pode indicar um ponto a ser discutido e melhorado entre os gestores. Pode-se ver no tópico auxílio nas dificuldades e participação dos liderados nas mudanças que houve um percentual elevado para a percepção de ficar à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.

Nesse sentido, para dominar algumas das capacidades relacionadas à liderança, é necessário destacar as capacidades necessárias do líder: comunicação; fornecer e receber feedback; capacitar e exercer influência; e apoiar a equipe para alcançar resultados organizacionais.

Pode-se afirmar que neste estudo foi possível identificar como os gestores de empresas contábeis percebem as práticas de lideranças em suas organizações. E por meio do levantamento aplicado neste estudo também foi possível identificar que os gestores têm se utilizado de práticas de liderança com uma alta frequência.

Este estudo requer um maior aprofundamento quanto à percepção das práticas de liderança analisando, por exemplo, a correlação entre duas ou mais variáveis presentes no questionário aplicado. E uma outra sugestão para complemento deste estudo é aplicar o questionário sob a ótica dos liderados e analisar ambos os pontos de vista nas empresas contábeis.

Referências

- BENEVIDES, V.L.A. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Rio de Janeiro: EBAPE, 2010.
- CARDOSO, M.L.A.P.; RAMOS, L.H.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. *Einstein*, v.12, n.1, p.66-74, 2014.
- CINTRA, J.; DALBEM, E. *Comportamento organizacional*. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2016.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Rio Grande do Sul: FEEVALE, 2013.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.