

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIELA DE BONA BILK**

**LIDERANÇA FEMININA NA CONTABILIDADE: ESTUDO DE  
MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EM  
CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA**

**2025**

**MARIELA DE BONA BILK**

**LIDERANÇA FEMININA NA CONTABILIDADE: ESTUDO DE  
MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EM  
CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. (a) Ma. Ana Paula dos Santos

**CRICIÚMA**

**2025**

**MARIELA DE BONA BILK**

**LIDERANÇA FEMININA NA CONTABILIDADE: ESTUDO DE  
MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EM  
CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Formação e Exercício Profissional.

Criciúma, 26 de novembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Ma. Ana Paula Silva dos Santos - UNESC - Orientador

Prof. Dr<sup>a</sup>. Andréia Cittadin- UNESC

Prof. Dr<sup>a</sup>. Milla Lúcia Ferreira Guimarães- UNESC

**Dedico primeiramente a Deus, por ter me concedido força e sabedoria para alcançar este grande objetivo.**

**Dedico também à criança sonhadora que um dia fui, que, mesmo diante das dificuldades, nunca desistiu e permaneceu firme, acreditando que cada esforço valeria a pena.**

**Dedico ao meu avô, Ivo Cadilhac, que, embora não esteja mais entre nós, tenho certeza de que estaria vibrando e orgulhoso por esta conquista.**

**Por fim, dedico à minha esposa, Emily Amaro Corrêa, pelo amor, apoio e incentivo incondicionais em todos os momentos, e à minha avó, Eunice Laurentino, por estar sempre presente, me apoiando e acreditando em mim ao longo de toda essa jornada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus, por ter me sustentado e me dado forças em todos os momentos dessa jornada. Sem a Sua presença e sabedoria, tenho a certeza de que não teria conseguido chegar até aqui. A Ele, entrego toda a gratidão pelas oportunidades, aprendizados e por iluminar meu caminho durante todo o processo de construção nesta caminhada.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Ma. Ana Paula dos Santos, expresso minha sincera gratidão por ter me acompanhado nessa jornada, oferecendo orientação, paciência e incentivo em cada etapa do processo. Agradeço pelos ensinamentos, pela dedicação e por ter me conduzido a dar o meu melhor na construção deste trabalho.

Agradeço, em especial, à minha esposa Emily Amaro Corrêa, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando e acreditando em mim, mesmo nos momentos em que pensei em desistir. Foi ela quem me acolheu com paciência e amor, suportando minhas inseguranças e me fortalecendo quando eu chegava em casa cansada e desanimada. Sua presença e apoio foram fundamentais para que eu seguisse em frente e concluísse esta etapa.

A minha vó Eunice Laurentino, por todo amor e apoio, sempre me incentivando a seguir em frente ao longo dos anos de graduação.

Aos docentes da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, por todos os ensinamentos, dedicação e comprometimento ao longo dos quatro anos de graduação, que contribuíram de forma significativa para minha formação pessoal e profissional.

**“Quer você acredite que consiga fazer uma coisa ou não, você está certo.”**

**(Henry Ford)**

# LIDERANÇA FEMININA NA CONTABILIDADE: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EM CRICIÚMA - SC

Mariela De Bona Bilk<sup>1</sup>

Ana Paula Silva dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** A liderança feminina no contexto da contabilidade tem aumentado. Os estilos de liderança influenciam na motivação e no desempenho das equipes. Frente a este cenário, a pesquisa objetiva apresentar o perfil de liderança feminina de contadoras em empresas prestadoras de serviços contábeis de Criciúma – SC. Para o alcance do objetivo, a pesquisa utilizou como procedimentos metodológicos, o método qualitativo utilizando como procedimentos a aplicação do questionário aplicado por meio da plataforma Google Forms e a realização de entrevistas semiestruturadas com as líderes das empresas analisadas. Foi utilizado o modelo Multifactor Leadership Questionnaire. O estudo envolveu três organizações, identificadas como Empresas A, B-V e C-F, contudo os resultados referentes às características do estilo de liderança transformacional foram confirmados apenas nas Empresas A e C-F, uma vez que, na Empresa B-V, os liderados não responderam ao questionário, impossibilitando a análise completa dessa organização. Observou-se também que fatores culturais e valores regionais, comprometimento e ética, influenciam o modo como essas profissionais lideram. As trajetórias analisadas trazem processos de sucessão familiar e evolução gradual até os cargos de liderança, evidenciando experiências de aprendizado e adaptação. Conclui-se que a liderança feminina na contabilidade é marcada por práticas humanizadas e colaborativas, no qual trazem um ambiente de trabalho mais ético e participativo, refletindo avanços significativos na representatividade das mulheres no campo contábil.

**PALAVRAS – CHAVE:** Liderança Feminina. Perfil da Líder. Contabilidade Gerencial. Multifactor Leadership Questionnaire. MLQ.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Formação e Exercício Profissional

## 1 INTRODUÇÃO

A presença feminina no mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais marcante, refletindo avanços significativos em termos de igualdade de oportunidades. As mulheres vêm demonstrando sua competência e capacidade de liderança, ocupando cargos estratégicos em diversas áreas. No entanto, apesar desses progressos, a discriminação de gênero ainda persiste. Muitas mulheres, ao assumirem posições de liderança, continuam sendo vistas como frágeis, emocionais ou menos preparadas para lidar com as exigências da gestão, revelando um preconceito

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

estrutural que desvaloriza suas habilidades e subestima sua autoridade (Nascimento, 2018).

Além disso, os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança vão além das questões de competência técnica ou formação profissional. Segundo Santos, Lima e Souza (2021), muitas mulheres ainda enfrentam uma intensa sobrecarga de responsabilidades, que envolvem simultaneamente as demandas profissionais, acadêmicas e familiares. Esse acúmulo de funções torna a rotina diária mais exaustiva e impacta diretamente a forma como essas mulheres vivenciam a liderança, uma vez que precisam conciliar múltiplos papéis. Sendo assim, os obstáculos da liderança feminina, iniciam muito antes de ocuparem cargos de líderes.

Outro aspecto que contribui para o preconceito no ambiente organizacional é a expectativa social relacionada ao comportamento feminino. Espera-se que mulheres em cargos de liderança traga seu traço delicado e bondoso, porém mantenha o perfil de líder “tradicional” como confiança e assertividade, traços geralmente associados ao modelo de liderança masculino. Essa perspectiva pode trazer pressão para o ambiente de trabalho sobre as mulheres, visto que talvez para não se sentirem julgadas, tentem equilibrar suas emoções, o que pode dificultar sua permanência em cargos de gestão (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Historicamente, a discriminação contra as mulheres esteve presente no cotidiano social, restringindo sua atuação ao espaço doméstico e atribuindo-lhes o papel exclusivo de cuidadoras do lar e educadoras dos filhos. Essa visão limitadora perpetuou por séculos uma cultura de exclusão e inferioridade em relação ao gênero feminino. No entanto, com o passar do tempo e por meio de lutas constantes, as mulheres conquistaram importantes espaços na sociedade. Elas passaram a ocupar posições de destaque em diferentes áreas, quebrando barreiras históricas e promovendo transformações significativas em busca da igualdade de direitos (Nascimento, 2018).

Compreender a liderança feminina nesse contexto é relevante, principalmente em organizações, onde o papel do líder vai além da gestão de tarefas. Como destaca Chiavenato (2000, 2007), a liderança é base dentro das organizações, pois tem como objetivo direcionar e inspirar a equipe, está ligada com a capacidade de guiar um grupo de pessoas, no qual o líder possui influência direta para que assim juntos consigam alcançar objetivos. A liderança também envolve o impacto que o líder exerce sobre o ambiente de trabalho, moldando a cultura organizacional. Liderança pode ser definida em duas esferas, a primeira sobre a capacidade que o líder possui para motivar os liderados a cumprir seus objetivos. A segunda esfera está relacionada aos liderados, se eles acreditarem que o líder trará algum benefício para a vida deles, eles irão segui-lo normalmente. Dessa forma, a liderança é uma via de mão dupla: não existe liderança sem seguidores, e não há líderes eficazes sem o reconhecimento e a confiança daqueles que os seguem. Neste contexto coloca-se o seguinte questionamento: Qual o perfil de liderança de contadoras de empresas prestadoras de serviços contábeis de Criciúma - SC?

Diante desse questionamento, é definido o seguinte objetivo geral, apresentar o perfil de liderança de contadoras de empresas prestadoras de serviços contábeis de Criciúma - SC. Para alcançar o objetivo geral são sugeridos os seguintes objetivos específicos: levantar os perfis de liderança das contadoras; apresentar a trajetória para a liderança; e verificar as características das contadoras que ocupam cargos de liderança.

A escolha pelo tema de liderança justifica do ponto de vista teórico, para contribuir com os estudos de gênero e liderança em contextos organizacionais. Empiricamente, traz dados reais sobre experiências femininas em cargos de liderança na contabilidade. Na prática, pode orientar ações de gestão mais inclusivas e socialmente comprometidas, reforça a valorização da equidade de gênero e da representatividade feminina no mercado de trabalho. Do ponto de vista social, esta pesquisa é relevante e pode contribuir com a valorização da presença feminina em cargos de liderança, estimulando o debate sobre igualdade de oportunidades e visibilidade das mulheres em posições de gestão.

A próxima seção é formada pela fundamentação teórica que apresentará o embasamento teórico da pesquisa, seguida pelos procedimentos metodológicos, apresentação de dados e considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 LIDERANÇA**

Liderança conforme Chiavenato (2000, 2007) é uma influência interpessoal que uma pessoa possui sobre outra. Ela é um fenômeno social que tem como objetivo alcançar determinadas metas estabelecidas pelas organizações junto com os liderados.

A liderança impacta no desenvolvimento das organizações, pois a maneira como os líderes agem diretamente influencia a satisfação, o engajamento e a entrega dos seus colaboradores. A liderança eficaz é associada a um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador, e por consequência, ao alcance de melhores resultados organizacionais (Pereira, Rosalem, 2021).

Segundo Pereira, Saraiva e Rezende (2023) a liderança pode ser compreendida como uma prática social dialética, historicamente situada, em que os sujeitos legitimam suas ações a partir de constructos sociais compartilhados. Além disso, os autores destacam a relevância de abordagens críticas e eticamente comprometidas no ensino da gestão, valorizando a diversidade nas concepções de liderança.

A liderança feminina tem mostrado um impacto significativo nas organizações, devido ao estilo de abordagem único e diferenciado em relação ao modelo tradicional. As líderes mulheres frequentemente adotam decisões estratégicas que promovem inovação e eficácia, trazendo resultados positivos para o ambiente corporativo. Além disso, são associadas a qualidades como empatia, bondade e compreensão, características cada vez mais valorizadas pelas organizações, que buscam criar ambientes de trabalho mais colaborativos e humanos, criando assim, um ambiente de trabalho leve e motivacional, que acabam motivando os colaboradores a acreditarem em seu potencial (Nascimento, 2018).

Segundo Chiavenato (2007), existem três estilos clássicos de liderança: autocrática, liberal e democrática. A adoção de cada estilo está diretamente relacionada ao perfil e às características individuais do líder. O Quadro 01 apresenta as principais particularidades de cada tipo de liderança.

Quadro 01 – Estilos de liderança

<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LIBERAL (LAISSEZ - FAIRE)</b>
Somente o líder toma decisões sozinho, sem envolver o grupo;	As decisões são discutidas e decididas em grupo;	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder;
O Líder determina as tarefas e as execuções para cada um, sem qualquer tipo de comunicação, informando somente no momento da execução, sem planejamento mínimo do grupo;	O grupo decide em conjunto a melhor forma de executar as tarefas, buscando orientação do líder somente quando necessário, criando discussão para tomada de decisão;	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual é o seu companheiro de trabalho;	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho;	Tanto a divisão das tarefas quanto as escolhas dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo, sem intervenção do líder;
O líder tem controle sobre o grupo e realiza elogios ou críticas em suas preferências pessoais, e não conforme o desempenho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder só comenta as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 309).

O Quadro 01, apresenta 3 estilos de lideranças conforme Chiavenato (2007), cada um com características próprias e relevantes, evidenciando a importância de ter equilíbrio quando se trata de liderança. No modelo autocrático, somente o líder toma as decisões, não permitindo participação da equipe, o que pode acarretar desmotivando os colaboradores. Por outro lado, o estilo democrático mostra outro cenário, todos possuem participação ativa, incentivando o diálogo e discussões para juntos tomarem decisões, mostrando um melhor estilo de liderança, pois, motiva os colaboradores e cria um ambiente de trabalho mais saudável. Já o estilo de liderança liberal, se caracteriza pela ausência quase total nas tomadas de decisões vindas do líder, este estilo de liderança permite que os colaboradores decidam todas as estratégias, o que pode acabar com a organização, pois somente funcionará se a empresa e os colaboradores forem muito desenvolvidos, caso contrário, irá comprometer a organização.

Os estudos contemporâneos sobre liderança ampliaram a compreensão dos estilos gerenciais ao introduzirem modelos capazes de mensurar comportamentos e seus impactos no desempenho organizacional, destacando-se o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (1995), que avalia três grandes dimensões: liderança transformacional, transacional e não transacional (laissez-faire); a liderança transacional, baseada em trocas, recompensas e correção de desvios, envolve a Recompensa Contingente e a Gerência por Exceção (ativa ou passiva), sendo eficaz em ambientes estruturados e orientados a metas, enquanto a liderança não transacional ou laissez-faire representa a ausência de direcionamento, omissão e baixa participação do líder, associando-se a resultados organizacionais negativos; ao comparar essas dimensões com os estilos clássicos de Chiavenato (2007), observa-se que o laissez-faire aproxima-se diretamente do estilo liberal, a gerência ativa por exceção guarda semelhanças com o estilo autocrático, e a liderança

transformacional se relaciona ao estilo democrático; assim, o MLQ aprofunda e operacionaliza esses modelos ao mensurar comportamentos típicos de cada estilo, permitindo compreender como práticas de controle, recompensa, correção ou omissão influenciam a percepção dos colaboradores e oferecendo um referencial robusto para analisar o perfil das líderes investigadas nesta pesquisa.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa de Silva *et al.* (2022), 63 participantes da pesquisa informaram que os modelos de liderança mais utilizados são em primeiro lugar estilo democrático, em segundo autocrático e por último o liberal. O líder deve escolher seu estilo de liderança conforme a situação e não por preferência pessoal, deve ser flexível e agir com cautela, para realizar tomada de decisão assertiva.

O estilo gerencial feminino proporciona uma abordagem mais humana e voltada para o bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo em que promove a eficiência e a produtividade organizacional. Além disso, líderes femininas possuem uma visão mais avançada das necessidades da empresa, vai além somente do financeiro, mas está ligado aos impactos sociais e ambientais de suas decisões. Empresas lideradas por mulheres estão alcançando melhor os objetivos em comparação às empresas lideradas por homens, isso se dá ao estilo gerencial feminino, mulheres conseguem desenvolver múltiplas funções e ir além do que está a sua frente (Meneses; Oliveira, 2015).

### 2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Foi realizada uma pesquisa na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e na base de dados do Periódicos CAPES. Durante a etapa de coleta, foram utilizados os termos “liderança” e “características da liderança” como filtros de pesquisa. A partir dessa busca, foram encontrados 18 artigos relacionados ao tema. Desses, cinco foram selecionados com base na análise dos respectivos objetivos gerais, priorizando aqueles que apresentavam maior relevância e proximidade com o foco da pesquisa em questão liderança feminina e estilos de liderança.

Segundo Novelli e Souza (2024), o líder deve ser capaz de ajustar seu estilo de liderança ao contexto em que está inserido, utilizando uma comunicação clara e desenvolvendo uma percepção apurada sobre as necessidades e características de sua equipe. Oliveira Junior, Pinheiro e Barth (2023), identificaram que um perfil de liderança democrático é busca alcançar bons resultados organizacionais. Em sua pesquisa, os resultados obtidos em sua pesquisa indicam que o bom desempenho organizacional financeiro em empresas agrícolas não está ligado ao perfil empreendedor do líder, mas sim no trabalho coletivo. Silva, Haverolth e da Cunha (2022) analisaram que o estilo de liderança autocrático influencia negativamente na autonomia e agilidade dos liderados, interferindo nos processos de tomada de decisão e comunicação dentro da organização. Gonçalves (2021) identificou que o estilo de liderança influencia diretamente o clima organizacional e a motivação dos colaboradores. Com base em sua pesquisa, concluiu que embora o índice de satisfação organizacional não dependa exclusivamente do perfil do líder, este exerce influência significativa sobre diversos fatores internos, podendo impactá-los de maneira positiva ou negativa. Dessa forma, os resultados obtidos não apenas confirmam essa relação, como também contribuem para o alcance do objetivo proposto em sua investigação.

De acordo com Estrela, Bruni e Lima Filho (2021) um perfil de liderança bem-sucedido vai além de competência técnicas, exigindo também autoconhecimento, reflexão e foco em objetivos. Ainda com o mesmo autor, a pesquisa demonstrou que o perfil empreendedor intensifica a influência da metacognição na percepção de sucesso, alcançando o objetivo de sua análise. Para análise das características do perfil de líderes, foram utilizados os cinco artigos citados acima. O Quadro 02, contendo informações.

Quadro 02 – Características do perfil de líderes

(continua)

NOVELIL; SOUZA (2024)	GOMES JUNIOR; PINHEIRO; BARTH (2023)	SILVA; HAVEROLTH; CUNHA (2022)	GONÇALVES (2021)	ESTRELA; BRUNI; LIMA FILHO (2021)
Inteligência emocional	Auto eficaz	Autocrático	Autoconhecimento	Reavaliar informações
Resiliência	Planejador	Democrático	Aceita feedbacks	Compreender problemas
Boa comunicação	Sociável		Influência	Analisar estratégias
Capacidade para resolução de problemas	Inovador		Convincente	Avaliar novas tarefas
Eficaz	Assume riscos		Agradável	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Quadro 02 mostra características relacionadas ao perfil de líderes, os artigos analisados trazem um conjunto de competências que vai além da posição de líder, envolvendo habilidades emocionais, relacionais, estratégicas e comportamentais. Os autores contribuem para essa compreensão a partir de diferentes pontos de vistas.

De acordo com Novelil e Souza (2024), as competências emocionais e interpessoais estão relacionadas a uma liderança eficaz. A inteligência emocional é destacada como elemento central, sustentada por habilidades como boa comunicação, resiliência, capacidade de resolução de problemas e uma atuação eficaz do líder.

Segundo Gomes Junior; Pinheiro e Barth (2023), o conjunto de habilidades descrito caracteriza um perfil de líder empreendedor, capaz de calcular riscos, planejar ações e estratégias, comunicar-se de forma eficaz e manter a equipe unida e orientada para a obtenção de bons resultados.

Segundo Silva, Haverolth e Cunha (2022), não existe um perfil de liderança único ou exclusivo. Os autores defendem que diferentes estilos de liderança, como o autocrático e o democrático, podem ser mais eficazes conforme a situação. Compreender essas variações permite ao líder adaptar seu comportamento às demandas da equipe, à cultura organizacional e aos objetivos a serem alcançados.

Gonçalves (2021) em seu estudo, destaca um perfil de liderança com forte inteligência emocional, no qual valoriza o autoconhecimento, possui escuta ativa, um líder que influencia não pela imposição de autoridade, mas pela capacidade de diálogo, persuasão e empatia.

Segundo Estrela, Bruni e Lima Filho (2021) líderes de alto desempenho são aqueles capazes de reavaliar informações de forma crítica, compreender a fundo os problemas enfrentados pela equipe e analisar estratégias com foco na melhoria contínua, esse conjunto de competências descreve um líder com postura reflexiva e estratégica, que não se limita a executar, mas busca entender e transformar os processos com base em dados, evidências e observações criteriosas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto a abordagem do problema, o estudo se classifica como qualitativo, visto que possui como objetivo apresentar o perfil de contadoras em empresas prestadoras de serviços contábeis no município de Criciúma/SC, a partir de suas experiências vividas, sentimentos e trajetórias profissionais. Segundo Sampaio (2022) na abordagem qualitativa o pesquisador busca compreender os fenômenos pela vivência e realidade dos pesquisados, interpretando os dados por meio de procedimentos metodológicos específicos. Para Mineiro *et al.* (2022) nesse tipo de abordagem as pessoas estão ligadas com o mundo ao seu redor, tornando suas experiências e ponto de vista muito importante. O autor afirma que se torna quase impossível o pesquisador se manter neutro diante das informações obtidas na pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, pois de acordo com o objetivo do estudo, essa abordagem visa analisar dados reais de determinados grupos, descrevendo as informações coletadas sem influenciar ou manipular as informações. Esse tipo de pesquisa tem por finalidade descrever características de um determinado grupo, utilizando técnicas padrão para coleta de dados (Gil, 2019).

Quanto a estratégia de pesquisa, o estudo se classifica como casos múltiplos, a escolha se justifica diante do objetivo do estudo, que consiste em analisar as trajetórias, características e perfis de contadoras em cargos de liderança. Segundo Carneiro (2018), a estratégia de casos múltiplos permite investigar diretamente um conjunto de casos selecionados, com o objetivo de identificar padrões, analisar variações e coletar informações detalhadas sobre o fenômeno em estudo.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas aplicada com as líderes no período de 10 a 15 de setembro de 2025 e questionários aplicados por meio da plataforma Google Forms com os liderados. Segundo Sampaio (2022) a entrevista é uma das formas mais relevantes para coleta de dados reais, pois nesse formato, permite que o entrevistador esteja frente a frente com o entrevistado, facilitando compreensão das respostas e permitindo percepções nas reações e expressões, o que ajuda e enriquece na coleta de dados. Já o questionário é o instrumento de coleta de dados mais utilizado, pois, nesse modo os respondentes informam suas respostas de maneira autônoma, pois, as perguntas são elaboradas por meios de ferramentas online, sendo o google forms a mais utilizada,

dessa maneira o pesquisador consegue atingir um maior público para análise de dados.

O instrumento foi baseado no Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) é um instrumento desenvolvido em 1995 por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass, utilizado para avaliar diferentes estilos de liderança. Ele é composto por 45 itens que medem comportamentos e práticas de liderança. A versão MLQ 5X utiliza uma escala de 5 pontos, na qual as respostas variam de “nunca” (pontuação mais baixa) a “sempre” (pontuação mais alta), permitindo identificar com que frequência determinados comportamentos de liderança são demonstrados.

A pesquisa foi conduzida em três escritórios de contabilidade escolhidos por acessibilidade, situados no município de Criciúma/SC, todos liderados por mulheres contadoras, com o objetivo de compreender as práticas e percepções das profissionais da área contábil. As organizações serão identificadas como Empresa A B-V e C-F. Em cada uma delas foi aplicada uma entrevista com a líder e um questionário aos respectivos liderados. Porém na empresa B-V não foi respondido o questionário pelos liderados, a ausência de respostas não comprometeu a análise, uma vez que os dados obtidos nas Empresas A e C-F foram suficientes para atender aos objetivos propostos.

Os três escritórios foram selecionados por se tratar de organizações nas quais a pesquisadora possui interesse em identificar os estilos de liderança adotados.

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

As três empresas analisadas atuam no segmento de escritórios de contabilidade, todas localizadas em Criciúma – SC. Apesar de compartilharem o mesmo ramo e região, apresentam diferenças em relação ao porte, tempo de existência e trajetória de gestão.

**Tabela 1 – Perfil das empresas e líderes**

INDICADORES	EMPRESA A	EMPRESA B - V	EMPRESA C - F
Setor/Segmento	Escritório de Contabilidade	Escritório de Contabilidade	Escritório de Contabilidade
Tempo de existência	27 anos	29 anos	34 anos
Cidade/Estado	Criciúma - SC	Criciúma - SC	Criciúma - SC
Nº Funcionários	6	5	15
Experiência prévia	Entrou como auxiliar em 2005	Passou por todos os setores antes da liderança	Estágio com o pai, depois CRC e sócia
Processo de sucessão	Após falecimento de sócio, assumiu com apoio do pai	Sucessão após crise e saída de líderes	Sucessão planejada com apoio do pai
Experiência como líder	7 anos	12 anos	3 anos
Formação do principal gestor	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis

Fonte: Dados da pesquisa

A Empresa C-F, com 34 anos e 15 funcionários, demonstra maior estrutura organizacional, enquanto as Empresas A e B-V mantêm equipes menores. Verifica-se que as três desenvolveram suas carreiras dentro do próprio ambiente contábil, adquirindo experiência prática antes de assumirem a liderança. A gestora da Empresa A iniciou como auxiliar; o da Empresa B-V passou por todos os setores; e a sucessora

da Empresa C-F iniciou como estagiária e posteriormente tornou-se sócia. Esse percurso interno demonstra envolvimento direto com as operações e conhecimento aprofundado do negócio.

Verificando os processos sucessórios apresentam particularidades relevantes. Na Empresa A, a sucessão ocorreu de forma não planejada, após o falecimento de um sócio, exigindo rápida adaptação. Na Empresa B-V, o processo decorreu de uma crise e da saída de antigos líderes, configurando uma transição emergencial. Já na Empresa C-F, a sucessão foi planejada e acompanhada pelo fundador, representando uma transição estruturada e orientada à continuidade. Esses diferentes contextos revelam distintos níveis de preparo e maturidade na gestão sucessória.

Em relação à experiência como líder, a Empresa B-V apresenta o maior tempo 12 anos, seguida da A 7 anos e da C-F 3 anos, esses aspectos trazem que cada líder está em um momento diferente em sua liderança. A Tabela 2 apresenta o sexo dos liderados por empresa.

Tabela 2 – Sexo

SEXO	EMPRESA A	EMPRESA C – F	Total	%
Feminino	4	1	5	45%
Masculino	2	4	6	55%
Total	6	5	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 2 no total da amostra, há uma distribuição equilibrada entre os sexos, com 5 mulheres (45%) e 6 homens (55%) entre os respondentes. A Empresa B–V não apresentou participantes na pesquisa, o que impossibilita análises referentes a esse grupo. Considerando as empresas separadamente, verifica-se que a Empresa A apresenta predominância do sexo feminino entre os liderados sendo 4 mulheres, enquanto a Empresa C–F possui maioria masculina sendo 4 homens.

Essa distribuição é relevante para o estudo, uma vez que o perfil dos liderados pode influenciar na percepção e nas experiências em relação à liderança feminina. Com relação a pesquisa, a Tabela 3 traz a idade dos liderados.

Tabela 3 - Idade

IDADE	EMPRESA A	EMPRESA C - F	Total	%
Menor de 18 anos	0	0	0	0%
De 18 a 24 anos	1	0	1	9%
De 25 a 34 anos	1	3	4	36%
De 35 a 44 anos	2	1	3	27%
De 45 a 59 anos	1	1	2	18%
Maior de 60 anos	1	0	1	9%
Total	6	5	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 3, verificasse que a maior parte dos respondentes estão na faixa etária de 25 a 34 anos 4 (36%) e 35 a 44 anos 3 (27%), nenhuma das empresas possui colaborador com menos de 18 anos, há uma menor parte que correspondem as demais idades, sendo de 45 a 59 anos 2 (18%), de 18 a 24 anos e maior de 60 anos apresentando 1 (9%) cada.

Analisando separadamente as empresas, percebe-se que Empresa A apresentou respondentes de todas as idades, exceto menor de 18 anos. A Empresa C-F possui predominância na faixa de 25 a 34 anos.

Analisando os dados da amostragem referente a idade, percebe-se que a diversidade etária contempla jovens profissionais até colaboradores com idades mais avançadas, trazendo diferentes opiniões sobre a liderança exercida por suas líderes.

A Tabela 4 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes da pesquisa, distribuído por empresa.

**Tabela 4 – Escolaridade**

ESCOLARIDADE	EMPRESA A	EMPRESA C - F	TOTAL	%
Ensino Fundamental Incompleto	0	0	0	0%
Ensino Fundamental Completo	0	0	0	0%
Ensino Médio Incompleto	1	0	1	9%
Ensino Médio Completo	0	0	0	0%
Ensino Superior Incompleto	3	1	4	36%
Ensino Superior Completo	2	4	6	55%
Total	6	5	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma análise global a maior parte dos liderados possuem formação superior completa. Do total, 55% concluíram o Ensino Superior e 36% estão cursando, somando 91% da amostra com nível superior completo ou em andamento, apenas um respondente (9%) declarou ter Ensino Médio Incompleto, não havendo registros de Ensino Fundamental ou Ensino Médio Completo.

Verificando as empresas separadamente nota-se que a Empresa A apresentou maior diversidade de escolaridade, com colaboradores distribuídos entre Ensino Médio Incompleto, Ensino Superior Incompleto e Ensino Superior Completo. Já a Empresa C-F concentrou-se exclusivamente em respondentes com nível superior, em sua maioria com o curso concluído. A Empresa B-V não apresentou participantes.

A Tabela 5 apresenta o tempo de atuação na empresa dos respondentes.

**Tabela 5 – Tempo de atuação na empresa**

TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	EMPRESA A	EMPRESA C - F	Total	%
Menos de 6 meses	0	0	0	0%
De 6 meses a 1 ano	2	0	2	18%
De 1 ano a 3 anos	1	2	3	27%
De 3 anos a 5 anos	1	2	3	27%
De 5 anos a 10 anos	1	0	1	9%
Mais de 10 anos	1	1	2	18%
Total	6	5	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se uma distribuição equilibrada no tempo de atuação na empresa entre os respondentes. A maior concentração está entre aqueles que possuem de 1 a 3 anos (27%) e de 3 a 5 anos (27%) de experiência, totalizando mais da metade da amostra (54%). Além disso 18% dos participantes possuem entre 6 meses e 1 ano de atuação, enquanto outros 18% têm mais de 10 anos de vínculo com a empresa.

Apenas 9% estão no intervalo de 5 a 10 anos de atuação. Não houve respondentes com menos de 6 meses de empresa. A amostra contempla tanto colaboradores mais novos em fase inicial de 6 meses a 1 ano, até os mais velhos com mais de 10 anos, porém possui predominância nos colaboradores em fase intermediária de 2 a 5 anos de empresa.

A Tabela 6 apresenta o cargo de cada respondente da pesquisa.

Tabela 6 – Cargo

CARGO	EMPRESA A	EMPRESA C - F	Total	%
Auxiliar	3	1	4	36%
Assistente	2	2	4	36%
Analista	1	2	3	27%
Coordenador	0	0	0	0%
Gerente	0	0	0	0%
Outro	0	0	0	0%
Total	6	5	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro de liderados é formado exclusivamente por funcionários que não ocupam cargos de Coordenador e Gerente. Em relação aos cargos ocupados, observa-se que os respondentes estão concentrados em três funções: auxiliar, assistente e analista. Os cargos de auxiliar e assistente aparecem com 4 respondentes cada, representando 36% do total em cada categoria. Já o cargo de analista conta com 3 respondentes, o que equivale a 27% da amostra.

Na distribuição por empresa, nota-se que a Empresa A concentra o maior número de colaboradores nos cargos de auxiliar 3 e assistente 2, além de 1 analista. Já a Empresa C - F conta com 1 auxiliar, 2 assistentes e 2 analistas.

#### 4.1 ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

De acordo com Silva, Gonçalves e Ruffatto (2023), a liderança transformacional exerce papel na motivação da equipe, fortalece a confiança dos colaboradores e promove comprometimento e valorização por meio de respeito e credibilidade. Assim, o Quadro 3 apresenta a composição das subescalas do estilo de liderança transformacional, de acordo com o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Quadro 3 - Médias da liderança transformacional nas empresas A, B-V e C-F

(continua)

SUBESCALA	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
Influência idealizada (atributos e comportamentos)	Líder com visão e missão; inspira confiança e admiração; possui valores sólidos e é visto como exemplo	6 Conversava sobre os seus valores e crenças mais importantes;	3,00	3,00
		10 Fazia-me sentir bem por estar associado;	3,83	4,00
		14 Realçava a importância de se ter um forte sentido de missão	3,17	3,80

Quadro 3 - Médias da liderança transformacional nas empresas A, B-V e C-F

(continua)

SUBESCALA	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
		18 Foi para além dos seus próprios interesses para bem do grupo	2,50	1,80
		21 Agia de forma a ganhar o respeito dos outros;	2,50	3,80
		23 Ponderava as consequências éticas e morais das suas decisões	3,33	3,40
		25 Exibe um sentido de poder e de confiança;	3,50	3,60
		34 Enfatizava a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	3,17	3,80
Motivação inspiracional	Comunica altas expectativas; fala com entusiasmo e otimismo; motiva o grupo e estimula o trabalho em equipe	9 Falava com otimismo acerca do futuro;	3,17	3,80
		13 Falava com entusiasmo acerca daquilo que era preciso realizar;	2,83	3,80
		26 Apresentava uma visão motivadora do futuro;	3,00	3,60
	Comunica altas expectativas; fala com entusiasmo e otimismo; motiva o grupo e estimula o trabalho em equipe	36 Expressava confiança de que os objetivos seriam alcançados.	3,00	3,60
Estimulação intelectual	Estimula novas perspectivas, criatividade e solução de problemas sem punições.	2 Refletia sobre críticas que lhe eram feitas e verificava se lhe eram ou não adequadas;	3,50	3,40
Estimulação intelectual	Estimula novas perspectivas, criatividade e solução de problemas sem punições.	8 Procurava perspectivas diferentes ao solucionar os problemas;	3,17	3,40
		30 Fazia com que eu enxergasse os problemas de várias e diferentes perspectivas;	3,33	3,60
		32 Sugeria novas formas de realizar e completar as atividades.	3,33	3,60
Consideração individualizada	Desenvolve e orienta seguidores, reconhecendo necessidades e capacidades individuais.	15 Investia o seu tempo formando e ajudando os servidores a resolverem problemas;	3,33	3,80

Quadro 3 - Médias da liderança transformacional nas empresas A, B-V e C-F  
(conclusão)

SUBESCALA	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
		19 Tratava-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	2,67	3,80
		29 Considerava cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades	3,00	3,60
		31 Ajudava-me a desenvolver os meus pontos fortes.	3,50	3,60

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as médias obtidas pelas Empresas variam entre 2,50 e 3,83 para Empresa A e 1,80 e 4,00 para Empresa C-F, indicando que ambas apresentam traços de liderança transformacional. Na dimensão influência idealizada, que reflete o quanto o líder inspira confiança e é percebido, como exemplo, observam-se médias elevadas nas perguntas (10 e 25) 3,83 e 3,50 na empresa A e 4,00 e 3,60 na empresa C-F, indicando que as líderes são vistas como referências.

Isso se confirma nas falas das entrevistadas, quando a líder da Empresa A relata que “procura motivar os colaboradores a darem o melhor de si, respeitando suas individualidades”, e a líder da Empresa C-F afirmou que “a confiança é conquistada com respeito e transparência”. No entanto, a pergunta 18, que avalia o ato de ir além dos próprios interesses em prol do grupo, apresentou médias menores, sendo 2,50 na empresa A e 1,80 na C-F. Valores próximos a 2 indicam que esse comportamento ocorre raramente ou às vezes, o que pode estar à sobrecarga de tarefas, reduzindo a capacidade das líderes de priorizarem ações coletivas mais amplas.

Analisando a subescala Motivação Inspiracional, que mede a capacidade de transmitir entusiasmo e comunicar altas expectativas, as médias da Empresa A variam de 2,83 a 3,17 e as da Empresa C-F de 3,60 a 3,80. Esses valores indicam que a Líder da Empresa C-F apresenta um perfil mais motivador, sendo percebida como líder entusiasmada e otimista. Em sua fala, ela reforça essa característica ao afirmar que aplica aprendizados da docência na liderança e que considera gratificante “gerar confiança e fazer com que as pessoas desempenhem funções importantes dentro da empresa”. Já a líder da Empresa A evidencia motivação ao valorizar o trabalho em equipe, mostrando-se comprometida com o alcance dos resultados por meio da cooperação.

Em Estimulação Intelectual, que reflete o estímulo à criatividade e ao aprendizado, a Empresa A obteve médias entre 3,17 e 3,50, e a Empresa C-F entre 3,40 e 3,60, demonstrando incentivo ao desenvolvimento e à busca de soluções. A líder da Empresa A comentou que “procura sempre direcionar os colaboradores para cursos e treinamentos” e oferece novas oportunidades conforme o interesse individual. A líder da Empresa C-F destacou o apoio ao aperfeiçoamento profissional por meio de cursos internos e externos, reforçando o incentivo ao crescimento contínuo. A líder da empresa B-V também demonstrou preocupação com o aprendizado coletivo e a troca de conhecimentos, valorizando a participação e a autonomia da equipe.

Na Consideração Individualizada, que avalia atenção às necessidades e capacidades individuais, as médias da Empresa A variam entre 2,67 e 3,50 e as da Empresa C-F entre 3,60 e 3,80, indicando maior percepção dessa característica na Empresa C-F. A líder da Empresa C-F enfatizou que “nunca expõe colaboradores publicamente em relação às suas falhas”, prezando pelo respeito e pela ética. A líder da Empresa A reforçou o mesmo cuidado ao afirmar que busca “reforçar o respeito mútuo entre os membros da equipe” e intervir somente quando necessário. A Líder da Empresa B-V, por sua vez, destacou que valoriza o diálogo e a compreensão das particularidades de cada colaborador, demonstrando empatia e atenção às diferenças individuais.

#### 4.2 ESTILO DE LIDERANÇA TRANSACIONAL

Segundo Lima *et al.* (2019) liderança transacional é descrita como uma transação de troca entre o líder e os liderados, visando alcançar os objetivos estabelecidos em comum.

Assim, o Quadro 4 apresenta a composição das subescalas do estilo de liderança transformacional, de acordo com o MLQ:

Quadro 4 - Médias da liderança transacional nas empresas A, B-V e C-F

(continua)

SUBESCALA	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
Recompensa eventual	Quando os seguidores atingem um determinado objetivo, são recompensados.	1 Deu-me apoio em troca dos meus esforços;	3,67	3,40
Recompensa eventual	Quando os seguidores atingem um determinado objetivo, são recompensados.	11 Discutia quem era o responsável por atingir metas específicas de desempenho;	2,00	1,60
		16 Tornava claro o que cada um podia esperar quando os objetivos de desempenho eram atingidos;	2,83	3,80
		35 Exprimia satisfação quando eu correspondia às expectativas.	3,33	3,80
Gerência ativa por exceção / Gerência passiva por exceção	O líder atua quando há desvios do planejado, podendo buscar problemas antecipadamente (ativo) ou só agir quando eles surgem (passivo).	3 Não atuava no momento certo, mas apenas quando os problemas agravaram;	1,00	1,00
		4 Focou a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras;	2,17	2,60
		12 Esperava que algo de mal acontecesse para começar a agir;	0,17	0,20

Quadro 4 - Médias da liderança transacional nas empresas A, B-V e C-F

(conclusão)

SUBESCALA	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
		17 Fazia-nos acreditar que enquanto as coisas funcionavam não se devia alterar;	2,50	2,60
		20 Esperava que os problemas se tornassem crônicos antes de agir;	1,67	1,00
		22 Concentrava a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas;	2,50	3,00
		24 Mantinha-se a par de todos os erros;	3,67	3,80
		27 Dirigia a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	3,00	3,60

Fonte: Dados da pesquisa

A subescala Recompensa Eventual avalia ações ou resultados que vão além das atividades rotineiras, reconhecendo iniciativas, comportamentos ou desempenhos que geraram impacto positivo para a empresa. Observa-se que as líderes das Empresas A e C-F apresentam médias com variações entre 2,00 e 3,67 na Empresa A e entre 1,60 e 3,80 na Empresa C. As médias estão em geral, entre 2 e 3,8 pontos, na escala Likert, indica que as práticas transacionais ocorrem às vezes a frequentemente.

A líder da empresa A apresentou médias entre 2,00 e 3,67, enquanto a empresa C-F variou entre 1,60 e 3,80. Esses valores sugerem que as líderes frequentemente demonstram apoio e reconhecimento. O item “Deu-me apoio em troca dos meus esforços” apresentou médias elevadas 3,67 na Empresa A e 3,40 na Empresa C-F, o que demonstra que ambas valorizam o empenho da equipe. Este fato condiz com as falas da Líder da Empresa A que mencionou que “gosta de reconhecer o esforço dos colaboradores e valorizar quando se dedicam”, e com a Líder da Empresa C-F, que destacou que “procura sempre dar retorno positivo quando percebe empenho”.

Por outro lado, o item “Discutia quem era o responsável por atingir metas específicas de desempenho” apresentou as menores médias dessa subescala 2,00 na Empresa A e 1,60 na Empresa C-F. Valores próximos de 2 representam que esse comportamento ocorre apenas às vezes, indicando que as líderes não costumam dar importâncias para responsabilidades individuais, mas sim o alcance coletivo das metas.

Na subescala Gerência por exceção (ativa e passiva), na qual avalia se o gestor atua de forma proativa (ativa por exceção), antecipando e corrigindo desvios antes que causem problemas, ou de forma reativa (passiva por exceção), intervindo apenas após a ocorrência das falhas os resultados, apontam baixas médias em diversos indicadores, especialmente em “Não atuava no momento certo, mas apenas quando os problemas agravaram” 1,00 nas empresas A e CF, indicando que as líderes não

esperam o problema agravar para tomar alguma decisão. Na pergunta “Esperava que algo de mal acontecesse para começar a agir” 0,17 na Empresa A e 0,20 na Empresa C-F, na escala likert esses indicadores representam que raramente as líderes esperam algo acontecer para agir. As falas confirmam essa prática, a líder da empresa C-F informou na entrevista que “procura perceber quando algo não está indo bem e conversar antes de virar um problema maior”, enquanto a líder da Empresa A destacou que acompanha de perto para não deixar que a situação piore. Em contrapartida, indicadores como “Mantinha-se a par de todos os erros” teve a média de 3,67 na Empresa A e 3,80 na Empresa C-F e “Dirigia a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados” 3,00 na Empresa A e 3,60 na Empresa C-F apresentaram médias elevadas, o que revela uma postura atenta e de acompanhamento constante.

#### 4.3 ESTILO DE LIDERANÇA NÃO-TRANSACIONAL (LAISSEZ-FAIRE)

De acordo com Policarpo (2016), o estilo de liderança *laissez-faire* ocorre quando o líder participa pouco das atividades e deixa que o grupo tenha total liberdade nas decisões, o que tende a gerar resultados menos satisfatórios em relação à qualidade, quantidade e motivação da equipe.

Assim, o Quadro 5 apresenta a composição das subescalas do estilo de liderança não-transacional (Laissez-faire), de acordo com o MLQ:

Quadro 5 – Médias da liderança não-transacional nas empresas A, B-V e C-F

SUBESCALA	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
Ausência de Liderança	O líder atua como um figurante apenas, que evita a responsabilidade, a resolução de problemas e a tomada de decisões	5 Evitava envolver-se quando surgiam questões importantes;	0,67	0,00
		7 Estava ausente, quando dela se precisava;	0,00	0,20
		28 Evitava tomar decisões;	0,83	0,00
		33 Atrasava a resposta a questões urgentes.	0,83	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os resultados obtidos nas empresas A e C-F indicam médias extremamente baixas, o que sugere que as líderes não apresentam traços de ausência de liderança em suas práticas cotidianas.

Na Empresa A as médias variam de 0,00 a 0,83, revelando uma atuação presente e participativa, conforme a escala likert fica entre nunca e raramente. Na Empresa C-F, os resultados também apresentam valores muito baixos 0,00 a 0,20, o que indica que a líder está disponível e responde prontamente às demandas.

As médias baixas vão de encontro com as falas das líderes em entrevista, onde a líder A fala que “Procura delegar as atividades de acordo com as habilidades individuais de cada colaborador, o que contribui para uma distribuição equilibrada das responsabilidades.”, indicando que está presente quando necessário.

O mesmo ocorre com a Líder da Empresa C-F onde ela destaca que “Realizam reuniões frequentes com o objetivo de criar planejamentos colaborativos, ajudando uns aos outros sempre que necessário”.

#### 4.4 COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA - RESULTADO DE LIDERANÇA

De acordo com Policarpo (2016), o comportamento de liderança pode ser compreendido como o conjunto de atitudes e práticas do líder que influenciam diretamente o engajamento, a motivação e a aceitação das mudanças pelos liderados. Esse comportamento se manifesta em dimensões como o esforço extra, quando o líder estimula os colaboradores a se dedicarem além do esperado, a eficácia relacionada à capacidade de representar as demandas da equipe junto aos níveis hierárquicos superiores e a satisfação, que reflete a condução do trabalho de forma prazerosa e produtiva, promovendo cooperação e comprometimento no grupo.

Quadro 6 - Médias do comportamento de liderança – resultado de liderança nas empresas A, B-V e C-F

SUBESCALA	CARACTERÍSTICAS	PERGUNTA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
Esforço Extra	Fazem com que os seguidores cumpram além do esperado, aumentando o desejo de sucesso nos liderados.	38 Usava métodos de liderança que são satisfatórios;	2,33	4,00
		39 Levava-me a fazer mais do que o esperado;	2,50	3,60
		42 Aumentava o meu desejo de promover o sucesso.	3,50	3,80
Eficácia	Representam bem a equipe diante dos superiores, equilibrando as necessidades da empresa e dos colaboradores.	37 Era eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho;	3,33	3,80
		40 Era eficaz quando me representava perante superiores hierárquicos;	3,33	3,80
		43 Era eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização;	3,50	4,00
		45 Liderava um grupo que é eficaz.	3,50	3,80
Satisfação	Utilizam métodos satisfatórios de liderança para com os seguidores	41 Trabalhava comigo de uma forma satisfatória;	3,50	4,00
		44 Aumentava a minha vontade de me empenhar mais.	3,33	3,80

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, de forma geral, as médias estão entre moderadas e altas, indicando que as líderes das Empresas A e C-F demonstram comportamentos consistentes com práticas de liderança que motivam e influenciam positivamente os colaboradores. Conforme Policarpo (2016), o comportamento de liderança exerce influência direta na aceitação e cooperação dos indivíduos frente às mudanças organizacionais, demonstrando que a postura e as ações do líder podem facilitar ou dificultar esse processo.

Na subescala Esforço Extra, que avalia a capacidade da liderança de estimular os colaboradores a irem além do esperado, as médias variam entre 2,33 e 3,50 na Empresa A e entre 3,60 e 4,00 na Empresa C-F. Considerando a escala Likert adotada (0=nunca; 4=sempre), esses valores indicam que a líder da Empresa C-F frequentemente utiliza práticas que motivam a equipe a alcançar resultados, enquanto a líder da Empresa A faz as vezes, demonstrando menor prática de estimular os colaboradores. A média da empresa A condiz com a fala da líder, ela cita em sua fala que “estilo de liderança é liberal, com pouca intervenção direta nas atividades.”

O item “Usava métodos de liderança que são satisfatórios” a média 2,33 foi o mais baixo na Empresa A, indicando que os métodos adotados nem sempre são percebidos como eficazes pelos liderados, por outro lado, o item “Aumentava o meu desejo de promover o sucesso” obteve a média de 3,50 mostrando que a líder consegue despertar motivação em alguns momentos.

Na subescala Eficácia, na qual avalia o quanto o líder é capaz de equilibrar as necessidades da organização e dos colaboradores, as médias ficaram entre 3,33 e 3,50 na Empresa A e 3,80 e 4,00 na Empresa C-F. Esses resultados indicam que as líderes frequentemente se mostram eficazes em representar bem a equipe diante dos superiores e em equilibrar as necessidades da empresa e dos colaboradores. O indicador com a média mais elevada “Era eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização” 4,00 demonstra que a líder da Empresa C-F é percebida como muito eficiente, conseguindo atender às demandas da equipe.

Na subescala Satisfação, na qual avalia se o líder utiliza métodos satisfatórios e se promove um ambiente de motivação e reconhecimentos os resultados também são elevados, com médias entre 3,33 e 3,50 na Empresa A e entre 3,80 e 4,00 na Empresa C-F. Isso mostra que, na percepção dos colaboradores, as líderes frequentemente trabalham de forma satisfatória e conseguem aumentar o empenho e a motivação da equipe. O item “Trabalhava comigo de uma forma satisfatória” 4,00, indica que quase sempre a atuação da líder da Empresa C-F é reconhecida como positiva e que suas práticas de gestão promovem um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

#### 4.5 ANÁLISE GERAL ESTILOS DE LIDERANÇA

Considerando as médias gerais do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), o Quadro 7 apresenta o perfil da liderança pela perspectiva dos liderados?

Quadro 7 – Médias gerais estilos de liderança

ESCALA	SUBESCALA	EMPRESA A	EMPRESA C - F
TRANSACIONAL	Recompensa eventual	2,96	3,15
TRANSACIONAL	Gerência ativa por exceção / Gerência passiva por exceção	2,08	2,23
	TRANSACIONAL	2,52	2,69
TRANSFORMACIONAL	Influência idealizada (atributos e comportamentos)	3,13	3,40
	Motivação inspiracional	3,00	3,70
	Estimulação intelectual	3,33	3,50
	Consideração individualizada	3,13	3,70
	TRANSFORMACIONAL	3,15	3,58
LIDERANÇA NÃO TRANSACIONAL	Ausência de Liderança	0,58	0,05
	LIDERANÇA NÃO TRANSACIONAL	0,58	0,05
COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA	Esforço Extra	2,78	3,80
	Eficácia	3,42	3,85
	Satisfação	3,42	3,90
	COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA	3,20	3,85

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos resultados revela que o estilo de liderança predominante nas empresas estudadas é o transformacional, com médias gerais de 3,15 na Empresa A

e 3,58 na Empresa C-F. Observa-se que todas as subescalas da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada, apresentam médias superiores às do estilo transacional, que alcançou 2,52 na Empresa A e 2,69 na Empresa C-F, e muito acima da liderança não transacional, cujas médias foram praticamente nulas. Apesar de o comportamento de liderança apresentar médias ainda mais elevadas, especialmente na Empresa C-F 3,85, essas medidas refletem os efeitos do estilo adotado, demonstrando esforço extra, eficácia e satisfação percebidos pelos liderados, ou seja comportamento de liderança indica os impactos positivos da atuação da líder, enquanto o estilo transformacional explica como essas práticas são conduzidas, destacando-se por promover motivação, engajamento e desenvolvimento profissional das equipes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança na contabilidade exige, além do conhecimento técnico, habilidades interpessoais e sensibilidade para conduzir equipes. Nesse contexto a liderança feminina se destaca por trazer competência, empatia e uma gestão humanizada voltada a resultados éticos e colaborativos.

Frente ao 1º objetivo específico percebe-se que as contadoras analisadas apresentam perfis de liderança predominantemente transformacional e democrático. Já considerando o 2º objetivo específico, o estudo apresentou que as trajetórias profissionais das líderes são marcadas por histórias de sucessão familiar e evolução gradual dentro dos escritórios contábeis. As três iniciaram suas carreiras em funções técnicas, conquistando experiência em diferentes setores antes de assumirem cargos de gestão.

Com relação ao 3º objetivo específico, o estudo verificou que as líderes apresentam características comuns, como responsabilidade, empatia, ética profissional e foco em resultados. A média de idade varia entre 30 e 45 anos, ambas possuem formação na mesma universidade.

Em relação ao objetivo geral percebe-se que as líderes possuem perfil transformacional, o que pode ter influência em relação a instituição de ensino onde todas aprenderam sobre liderar, fatores culturais estão associados a esse estilo, no Sul de Santa Catarina, valores como comprometimento, empatia e ética favorecem a adoção de uma liderança transformacional, marcada pela motivação, valorização individual e gestão humanizada voltada ao desenvolvimento das equipes. A pesquisa revelou que a visão que as líderes têm de si mesmas, são bem próximas da visão de seus liderados, reforçando um estilo de liderança transformacional e humanizado.

Como limitação de pesquisa, destaca-se a ausência de respostas por parte dos liderados da Empresa B-V, reduzindo a análise de respostas dos liderados em relação ao estilo de liderança da líder B-V.

Espera-se que este estudo ajude a motivar outros estudos afins, que buscam dimensionar e enriquecer o tema. Para estudos futuros sugere-se investigar perfil de contadoras que não passaram por processo sucessório familiar, analisar se o perfil se modifica quando a trajetória até a liderança é independente.

## REFERÊNCIAS

BIGLIAZZI, Samanta Manzoni Luchini. **Liderança e formação acadêmica**: uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação lato-sensu em Gestão na opinião dos alunos. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES, São Caetano do Sul, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uscs.edu.br/server/api/core/bitstreams/3acb7414-783c-4371-bb71-b0cad667236f/content>. Acesso em: 05 out. 2025.

CARNEIRO, Cristiana. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. *Psicologia USP*, São Paulo, v.29, n.2,p.314-321, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/7gFBf3bL9XnZn5JnxdChXNH/?format=pdf>. Acesso em: 01 dez. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0j1NJ69Zm0kC&oi=fnd&pg=PA1&dq=conceito+lideran%C3%A7a+chiavenato&ots=HUTJLnNT00&sig=Ev1PMVkkwB-pgJun8rLN9wFv1Rc#v=onepage&q=conceito%20lideran%C3%A7a%20chiavenato&f=false>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ESTRELA, Pedro Marlus Cavalcante de Albuquerque; BRUNI, Adriano Leal; LIMA FILHO, Raimundo Nonato. Metacognição, perfil empreendedor e percepção de sucesso. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 20, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3166>. Acesso em: 22 abr. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*.

GOMES JUNIOR, Claudionor Oliveira; PINHEIRO, Cristiano Max Pereira; BARTH, Mauricio. Perfil empreendedor dos profissionais ligados à aviação agrícola. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 19, p. 553-567, 25 jul. 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoemcontexto/article/view/70>. Acesso em: 20 abr. 2025.

GONÇALVES, Alexandra Siveris. Estilos de liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional. **Revista Conectus**, Caxias do Sul, v. 1, n. 1, mar./abr. 2021. Disponível em: <https://revista.ftec.com.br/index.php/01/article/view/4/127>. Acesso em: 20 abr. 2025.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Revista CEBAPE**, Rio de Janeiro, v.16, n. 3, p. 332 -344, jul/set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio; LIMA, Marcelo Simão; VERSIANI, Fernanda. A Reciprocidade entre Estrutura (organizacional) e os Agentes (líderes e liderados): um estudo sobre liderança relacional a partir da teoria da estruturação de Giddens. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 21, n. 53, p. 144–159, 2019. DOI: 10.5007/2175-8077.2019V21n53p144. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2019V21n53p144/pdf>. Acesso em: 03 out. 2025.

MENENESES, Natalia Eliza Oliveira; OLIVEIRA, Zaíla Maria. Liderança feminina: os desafios da mulher no mercado empresarial brasileiro. **Revista diálogos acadêmicos**, Fortaleza, v. 4, n. 2. Jul/dez 2015. Disponível em: <https://revista.unifametro.edu.br/index.php/RDA/article/view/98/103>. Acesso em: 18 mar. 2025.

MINEIRO, Márcia; SILVA, Mara A. Alves da; FERREIRA, Lúcia Gracia. Currículo, docência e avaliação: entre normatizações e práticas nas escolas públicas. **Revista Momento – Diálogos em Educação**, Rio Grande, v. 31, n. 3, p. 201–218, set./dez. 2022. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/14538>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MOTA-SANTOS, Carolina; AZEVEDO, Alcinéia Parreiras de; LIMA-SOUZA, Érica. A mulher em tripla jornada: discussão sobre a divisão das tarefas em relação ao companheiro. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória (ES), v. 10, n. 2, p. 103–121, maio./ago. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/34558>. Acesso em: 22 abr. 2025.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Revista Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57-66, maio. 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 18 mar. 2025.

PEREIRA, Gracilene de Oliveira; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão da liderança no contexto atual. **Revista Conhecer: Enciclopédia das Ciências**, v. 11, n. 3, p. 1–15, 2021. Disponível em: <https://conhecer.org.br/enciclop/2021C/uma%20visao.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

PEREIRA, Jussara Jéssica; SARAIVA, Carolina Machado; REZENDE, Ana Flávia. TEORIAS TRADICIONAIS DE LIDERANÇA A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA CRÍTICA. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 474-503, ago. 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/3C6NP9fXdXdGv8G8V3YqRfz/?lang=pt>. Acesso em: 20 abr.2025.

POLICARPO, Renata Veloso Santos. **A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança**: estudo sobre a criação e constituição do Instituto Federal de Minas Gerais. IFMG. 2016. Tese (Doutorado em Administração) Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/097e8c2f-57c7-433f-9da8-512e81fc074f/content>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SAMPAIO, Tuane Bazanella. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. 1. ed. Santa Maria: UAB/CTE/UFSM, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/26138/MD\\_Metodologia\\_da\\_Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/26138/MD_Metodologia_da_Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 18 abr. 2025.

SILVA Alini da; HAVEROTH, Juçara; ROBERTO DA CUNHA, Paulo. Influência do Estilo de Liderança e da Subordinação no Julgamento e Tomada de Decisão do Auditor Interno. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 16, n. 1, jan./mar. 2022. Disponível em: [Periódico:: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library](#). Acesso em: 22 abr. 2025.

THOMAS, Débora Butka; OENNING, Nágila Soares Xavier; GOULART, Bárbara Niegia Garcia de. Essential aspects in the design of data collection instruments in primary health research. **Revista Cefac**, Rio Grande do Sul, v. 20, n. 5, p. 657-664, set./out. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcefac/a/kTZW8dVMGmZXF7WnRjsRrDn/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 22 abr. 2025.