



**UFRJ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**FELIPE DAVID DE CARVALHO**

**Aspectos de liderança nas empresas de Auditoria Externa Independente**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Mônica Visconti**

**Rio de Janeiro**

**2018**

**Felipe David de Carvalho / DRE 111012126**

**Aspectos de liderança nas empresas de Auditoria Externa Independente**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Mônica Visconti Melo

Rio de Janeiro

2018

Dedico à minha amada família.

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, Valeria Barros e Claudio Cavalcanti, pela paciência, pelo carinho, dedicação e educação que sempre me proporcionaram. São exemplos de pessoas que almejo ser e busco seguir.

Agradeço aos meus queridos amigos Luiza, Marcos e Victor, por todo o apoio, conhecimento e bons conselhos não só na vida acadêmica, mas também na vida pessoal e profissional.

Agradeço à minha namorada Thamir Amaral pelo apoio, conselhos, orientação e incrível companheirismo nos últimos anos. Sem ela nada disso seria possível.

Agradeço principalmente à minha orientadora nesta monografia, Prof.<sup>a</sup> Monica Visconti Melo, pelo seu empenho, dedicação e principalmente paciência.

Gostaria de agradecer também a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para esse momento. Sejam eles amigos da época de colégio, de trabalho, da faculdade, ou da vida. Muito obrigado pela ajuda que sempre dispuseram a me dar.

Aqueles que não foram citados deixo o meu profundo agradecimento por tudo, pois cada pessoa contribuiu de alguma forma positiva, tanto na minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

## Resumo

Carvalho, Felipe David – Aspectos de liderança nas empresas de Auditoria Externa Independente. Rio de Janeiro, 2018. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

O estudo em questão tem como objetivo investigar como as empresas de auditoria externa independente trabalham com a formação de líderes e o papel fundamental deles no dia-a-dia dessas empresas. Em um mercado tão competitivo essas empresas precisam investir em ações de treinamento e motivação dos seus funcionários, a fim de desenvolver a capacidade de dirigir equipes, tomar decisões importantes e perpetuar os valores da companhia. Foram realizadas entrevistas com profissionais que desempenham cargos de liderança e os resultados foram analisados. Os entrevistados entendem que desenvolver seu trabalho com qualidade é o verdadeiro objetivo da liderança das empresas, a fim de se sobressaírem como a melhor escolha para o cliente. Tiveram papel de destaque também a capacidade do líder de definir prioridades e saber gerenciar pessoas.

Palavras-chave: Liderança, Auditoria, Cliente, Mercado, Treinamento, Importância.

## SUMÁRIO

1. Introdução
2. Problema
3. Objetivos
  - 3.1. Objetivo Geral
  - 3.2. Objetivos Específicos
4. Delimitação do estudo
5. Justificativa
6. Referencial Teórico
  - 6.1 Entendendo o conceito de liderança
  - 6.2 Teorias sobre Liderança
    - 6.2.1 Teorias dos Traços de Personalidade
    - 6.2.2 Teorias Comportamentais
    - 6.2.3 Teoria Contingencial
  - 6.3 O papel do líder
  - 6.4 Auditoria externa independente
  - 6.5 O papel da auditoria na sociedade e nas organizações
  - 6.6 Como as empresas de auditoria externa formam seus líderes
7. Metodologia
  - 7.1 Definições do tipo de pesquisa
  - 7.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados
8. Estudo de caso: O que pensam os líderes dessas empresas
9. Conclusões
10. Referências bibliográficas

## **1 Introdução:**

No âmbito das empresas de auditoria externa, a competição existente hoje em dia faz com que as mesmas tenham que estar sempre atentas a três principais pontos: demanda do mercado, conquista de novos clientes e manutenção de clientes já existentes. Com isso, tais empresas precisam focar em formar líderes capazes de cumprir tais pontos satisfatoriamente.

Sabe-se que o papel da auditoria externa independente é analisar e, caso esteja em conformidade com os órgãos reguladores, corroborar com as informações contábeis registradas e apresentadas pela organização que está sendo auditada. O parecer de auditoria, apresentado pela empresa de auditoria, visa atender os principais interessados na organização auditada, como investidores, governo, sociedade, futuros investidores, entre outros.

A auditoria é de suma importância para a verificação da situação patrimonial e financeira das empresas e de seus parceiros empresariais. Uma auditoria é realizada por diversos motivos, sendo as imposições legais as mais importantes na determinação de um trabalho de auditoria. Podemos citar dentre os principais meios legais a Lei 6.404/76 (lei das sociedades anônimas por ações) que estabelece que empresas de capital aberto devem ser auditadas por auditores independentes registrados na CVM (Comissão de Valores Mobiliários); a Lei 11.638/07, que estabelece que empresas de grande porte devem ser auditadas por auditores externos e as normas do Banco Central que determinam que instituições financeiras também devem ser auditadas por auditores externos.

A importância do serviço de auditoria se dá, principalmente, pois envolve não só o cliente, como também o governo e investidores. Portanto, em um cenário onde a auditoria externa está cada vez mais em evidência, a formação e treinamento de profissionais altamente capacitados surge como uma necessidade de se obter um diferencial para as empresas que oferecem esse serviço.

O primeiro passo para a formação de um profissional qualificado é desenvolver nele a capacidade de liderança e, para isso, deve-se mudar a concepção comum de que liderança é uma qualidade inerente a cada pessoa. Com

a adoção de uma boa metodologia de gestão de pessoas, as organizações conseguem formar e desenvolver novos líderes, independente das qualidades e características particulares de cada funcionário.

Do ponto de vista do líder, a pressão de desenvolver um bom papel vem de dois lados: por um lado, deve sempre se preocupar em melhorar o relacionamento com e entre seus seguidores e, por outro, é constantemente cobrado pelos resultados de curto prazo por parte de seus superiores. Pressionado por produtividade exigida pela hierarquia das organizações e a busca seu pelo contentamento pessoal e de seus seguidores, o líder encontra-se cada vez mais dividido, não conseguindo agradar nem a uns nem a outros.

“Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos [...] e nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais.” (CHIAVENATO, 2011, p.117)

As qualidades de liderança são notadamente reconhecidas como um dos principais elementos na administração. Um bom administrador deve ser por definição, um bom líder. O líder deve servir de exemplo aos seus funcionários, de forma a qualificar as características esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho.

O estudo das teorias sobre liderança busca esclarecer a natureza distinta da imagem do líder por diversas abordagens teóricas da liderança. O papel do líder combina habilidades humanas, técnicas e conceituais, que são aplicadas em diferentes níveis organizacionais.

Com o mundo mudando constantemente, as empresas são forçadas a se reestruturarem e a perseguirem o que passou a se chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, a eficácia, as habilidades, o conhecimento e as destrezas passaram a ser desejadas e cada vez mais cobradas na figura de líder do século XXI.

Como a liderança é uma tarefa que está diretamente ligada às pessoas, para que o trabalho seja bem desempenhado, é fundamental que haja uma relação de



confiança muito grande entre os envolvidos. Essa confiança é adquirida à medida que o líder mostra aos funcionários estar sempre bem atualizado e qualificado a desenvolver o trabalho, tendo pleno controle dos objetivos a serem alcançados. Para que isso aconteça, ele deve se entregar ao próprio desenvolvimento pessoal, de forma que, ao serem exigidas suas habilidades, ele esteja sempre preparado a demonstrar sua competência à frente do projeto.

O presente estudo procura analisar como as empresas de auditoria externa independente formam seus líderes e qual a importância deles na estrutura corporativa atual.

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho foi dividido em cinco partes:

- A identificação do problema, justificativa e importância da pesquisa realizada;
- O referencial teórico que dá embasamento e suporte ao trabalho;
- A metodologia e as técnicas que serão utilizadas para realizar a validação científica da pesquisa e para analisar os dados coletados;
- E, por fim, a análise dos dados, conclusões e possíveis sugestões.

## 2 Problema

Com a expansão do mercado e o aumento da concorrência, as empresas passaram a investir e a expandir os seus negócios. Dessa forma, muitas pessoas necessitavam conhecer a posição patrimonial das empresas, fazendo com que as empresas de auditoria externa agissem como organizações que realizariam análises a fim de dar conforto aos usuários externos das informações.

As empresas de auditoria precisam sempre estar atualizadas as novas exigências dos órgãos reguladores, e, dessa forma, realizar um trabalho conforme as normas estabelecidas e ao mesmo tempo cativar e agradar o seu cliente com o seu trabalho realizado, ou seja, é necessário manter equilibrado as necessidades do cliente junto as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores.

As empresas de serviços de auditoria sofrem cada vez mais com a concorrência existente. Uma boa gestão ligada a um bom relacionamento com o cliente é um diferencial na sobrevivência da organização. A qualidade do trabalho realizado mediante ao serviço que foi oferecido é fundamental para atingir a satisfação do cliente. Gummesson (apud EDVARDSSON, 1988) diz que as expectativas sobre o serviço que está sendo adquirido constituem um ponto de referência, o qual é utilizado para mensurar a qualidade do serviço oferecido.

Na verdade, ao comprar um serviço, o cliente compra uma promessa e o fornecedor do serviço será julgado por aquilo que prometeu e for capaz de entregar. O serviço de auditoria tornou-se um serviço essencial para as empresas que visam crescer, pois o trabalho de auditoria é emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e os fluxos de caixa da empresa examinada.

O desafio das empresas de auditoria hoje é manter-se competitiva no mercado sem perder a qualidade, bem como oferecer diferenciais em relação à concorrência. Portanto, ter profissionais altamente especializados e capazes de assumir riscos são desafios constantes na rotina das empresas de auditoria externa.

Diante do anteriormente exposto, o problema da presente pesquisa pode ser delimitado com o seguinte questionamento:

Como as empresas de auditoria externa independente formam seus profissionais? Como é o plano de carreira dessas empresas? Os profissionais sentem-se preparados para desempenhar cargos de liderança? Qual a importância de investir em treinamentos?

### **3 Objetivos**

#### **a. Objetivo Geral**

Demonstrar como o fator liderança é desenvolvido e sua importância no plano de negócios das empresas de auditoria externa independente.

#### **b. Objetivos Específicos**

Conceituar liderança e o papel do líder no curso da auditoria.

Verificar a importância da auditoria na sociedade e organizações.

Discutir a importância do treinamento profissional para as empresas de auditoria.

### **4 Delimitação do Estudo**

O presente estudo limitou-se na análise da importância da Liderança nas empresas de Auditoria Externa Independente, no que diz respeito a capacitação dos profissionais, programas de treinamento e plano de carreira como diferencial em relação aos seus concorrentes.

### **5 Justificativa**

O interesse pelo estudo dessa temática é justificado pela natureza dos serviços que os auditores independentes prestam.

Sabe-se que a informação, o atendimento a demandas legais e os relatórios contábeis são ferramentas extremamente eficientes para a tomada de decisões e

sobrevivência e sustentabilidade das organizações, estas devem atender às expectativas e aos objetivos a que se destinam, sendo realizadas de forma eficaz, objetiva, ética e transparente. Para isso o profissional deve estar plenamente capaz de exercer suas funções com a competência que lhe é exigida pela tarefa.

“[...] com um sistema mais transparente de informações e de prestações de contas e com uma atuação de auditoria bem maior, muito se aplicará na segurança dos negócios, com redução de riscos e inadimplências, permitindo inclusive menores taxas de juros. Além disso, haveria contribuições na diminuição de corrupção e de sonegação de impostos. Contribuiria, finalmente, para melhoria do nosso país, quanto ao grau de atratividade de capitais e de investimentos internacionais e sua competitividade”. (MARTINS et al, 2013, p.7)

No entanto, o trabalho do auditor independente não exclui a criação de estratégias para captar novos clientes, investir em relacionamentos com os clientes oportunizando a fidelização. Um bom líder é aquele que obtém a confiança dos superiores, dos subordinados e dos clientes. Para isto são necessários profissionais qualificados e preparados para estabelecer um relacionamento de ganha-ganha com os clientes, demonstrando capacitação e organizados internamente para suprir às demandas constantes do mercado. Ter uma equipe de auditoria organizada é papel fundamental do líder.

Portanto, este estudo se justifica e se faz relevante, pois o líder, além de manter bom relacionamento com os clientes, precisa ser organizado com os deveres da equipe de auditoria, mapear prioridades, definir expectativas e apresentar resultados.

## **6 Referencial Teórico**

### **6.1 - Entendendo o conceito de liderança**

“Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios” (LACOMBE, 2004).

De acordo com Araujo e Garcia (2010), liderar é a atitude do líder, já liderança consiste na sua competência. Portanto, é essencial que esteja claro que o líder deve ser, parafraseando Senge (1990), não só o projetista, o responsável por erguer os pilares que sustentam a organização, mas também o professor, a fim de corroborar com o desenvolvimento das pessoas e o regente, devendo dar ênfase aos empenhos pessoais, tendo em visto os objetivos da organização.

Segundo Robbins (2004, p.137) liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Ao contrário de como eram antigamente as chefias de setores, hoje, as lideranças desempenham papel fundamental dentro das empresas, que vai muito além de simplesmente delegar tarefas aos seus subordinados. O líder é, nos dias atuais, aquele que valoriza as pessoas e incentiva o trabalho em busca dos melhores resultados.

Para Furtado (2008, p.2) a globalização e a elevação da tecnologia no século XXI fazem com que o meio externo passe por algumas mudanças incontornáveis, com isso o perfil dos líderes estão sendo moldados para se adaptarem e enfrentarem estas mudanças juntamente com a equipe.

“É essencial que a organização ofereça a seus líderes oportunidades de aprendizado fora do local de trabalho, é necessário também, que a organização garanta a possibilidade de refletir e desenvolver o autoconhecimento. Por fim, este clima econômico do século XXI, está exigindo que o líder trabalhe com muitas limitações, sendo assim necessário experimentar formas inovadoras de aprendizado e desenvolvimento.” (FURTADO, 2008, p. 2).

## **6.2– Teorias sobre Liderança**

Para escolher a pessoa que vai ocupar um cargo de liderança muitos fatores devem ser analisados, para isso várias teorias foram elaboradas na tentativa de entender o papel do líder e a ajudar na sua escolha.

As principais teorias de liderança serão elencadas a seguir.

### **6.2.1 Teorias dos Traços de Personalidade**

Na década de 30, iniciou-se os primeiros estudos sobre a liderança, denominada de teoria dos traços, que diferenciava líderes de não líderes, tendo

como fundamento na avaliação e seleção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas. (ROBBINS, 2005, P. 259).

Segundo Chiavenato (2005, p. 353), a teoria dos traços é a mais antiga percepção de liderança. Na verdade essa teoria procurava conhecer os traços de personalidade que se evidenciavam em determinadas pessoas o que as tornavam diferente diante dos demais. Também afirma que existe uma relação de certos traços com o sucesso pessoal, que depois de identificados seriam usados na seleção de líderes.

Autores Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999) denominam a Teoria dos Traços como Teoria das Características. Os autores também afirmam que essa foi à primeira abordagem usada para estudar a liderança e consiste em diferenciar os líderes dos não líderes ou, ainda, os mais eficazes dos menos eficazes, através de suas características.

Alguns autores como Bowditch; Buono (1992) ressaltam que essa pesquisa é frequentemente chamada de teoria da liderança das grandes personalidades, tendo em vista que sugere que os líderes são diferentes das pessoas comuns, levando em consideração suas características individuais.

.Através de estudos feitos por vários autores, na época, concluiu-se que os líderes tendem a ser:

- pessoas de estatura mais elevada;
- mais extrovertidos;
- mais autoconfiantes;
- mais inteligentes

Para Chiavenato (2005, p.354), o que fez com que a teoria dos traços caísse em depreciação foi a dificuldade para medir os traços, a inadequada teorização e não haver o reconhecimento de diferenças nas situações.

Embora atualmente modelos como o Big Five de personalidade reconheçam que alguns traços podem indicar a liderança, esses modelos funcionam apenas para prever o surgimento da liderança. Mas, “o fato de um indivíduo apresentar

determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos.” (ROBBINS, 2005, P. 260).

### **6.2.2 – Teorias Comportamentais**

As teorias comportamentais, tal como outras teorias de liderança, assume que a liderança tem um papel fundamental para o desempenho e a manutenção de pessoas eficazes na organização. No entanto, diferente da teoria dos traços, as teorias comportamentais buscam encontrar comportamentos ou ações que identifiquem o líder.

De acordo com estudos da Universidade de Michigan e de Ohio alguns comportamentos podem ser importantes para a liderança.

Os estudos de Michigan tiveram início no final dos anos 40, do século passado e procuravam identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionados com o desempenho eficaz. Duas dimensões foram identificadas com base em pesquisas com grupos de alto e baixo desempenho em diversas organizações: líder orientado para o Funcionário e líder orientado para a Produção. Os pesquisadores chegaram a conclusão que os líderes orientados para o funcionário são mais produtivos do que os líderes orientados para a produção.

De acordo com Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999 p. 226) nos estudos da Universidade de Ohio os pesquisadores buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder. De acordo com esses pesquisadores, duas dimensões são responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descrito por funcionários: Estrutura de iniciação (o líder está mais centrado na produção, interessado em definir os aspectos e requisitos da tarefa a ser exercida pelo funcionário) e de consideração (é mais interessado em aspectos sócio emocionais do liderado). Os estudos de Ohio concluíram que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação e de consideração geralmente trazem resultados positivos para a organização. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999 p. 227)

As outras teorias comportamentais são: o grid gerencial de Blake e Mouton e os Estudos Escandinavos, no entanto de acordo com Robbins (2005, p.263) “as

teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo”. De acordo com o autor, não levaram em consideração variáveis situacionais, as quais impactam diretamente no comportamento do líder e dos liderados.

Nesse sentido, houve a necessidade de estudar e esclarecer fatores situacionais e/ou contingenciais e sua relação com a liderança.

### **6.2.3 - Teoria Contingencial**

Surge a partir da década de 60 e chama atenção para a importância das contingências ambientais. Sua principal contribuição para a teoria sobre a liderança está no reconhecimento de que esta é contingencial, ou seja, depende de cada situação e o líder deve adaptar suas características às demandas grupais ou situacionais. O líder deve se comportar de acordo com as necessidades do grupo, a maturidade dos funcionários e as necessidades da produção, entre outros.

Atualmente a teoria dos traços é considerada obsoleta, sendo as teorias comportamentais e, principalmente, as teorias contingenciais as mais estudadas.

As principais contribuições para essa perspectiva são três, segundo Robbins (2004), sendo elas o modelo de Fiedler, a teoria da meta e do caminho e o modelo da participação e liderança.

Chiavenato (1994) ressalta que não existe um único e melhor estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. Ao contrário disso, os estilos eficazes são situacionais, adequando-se a cada circunstância. O autor afirma ainda que essas teorias são de maior relevância para os administradores, pois proporcionam ajustar a situação a um modelo de liderança ou então o modelo à situação. A seguir serão elencadas as principais abordagens que identificam as variáveis situacionais que influenciam na liderança.



### O Modelo de Fiedler

O modelo contingencial de Fiedler, segundo Robbins (2004), propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o quanto de controle que a situação lhe proporciona.

De acordo com Bowditch; Buono (1992) existem três variáveis situacionais básicas consideradas no modelo de Fiedler que são as relações entre líderes e membros, referindo-se ao relacionamento pessoal, em termos de confiança e respeito; a estrutura da tarefa, que menciona até que ponto a tarefa está bem definida, estruturada e clara para o grupo; e a posição de poder do líder, que aborda o grau de poder e influência do líder sobre seus subordinados. Dessa forma, ainda segundo os mesmos autores, as relações entre líderes e liderados podem ser boa ou ruim, as tarefas bem definidas e estruturadas ou não e a influência do líder pode ser grande ou pequena, combinando com o estilo de liderança mais adequado, voltado para o trabalho ou para as pessoas.

House (1971, apud Robbins, 2004) sugere que os estilos de liderança são inflexíveis, ou seja, os líderes devem estar adequados a uma determinada situação ou a situação deve ser modificada para se adequar ao líder.

### A Teoria da Meta e do Caminho

A Teoria do “Caminho – Objetivo” (Path – goal) foi desenvolvida por Robert House, por volta dos anos 70. “A teoria do caminho - meta afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais” (Chiavenato,1999, p. 578). Foi baseado nessa teoria que, na parceria de Dessler, House sugeriu quatro tipos de liderança:

- Líder apoiador: trata os subordinados igualmente e se preocupa com seu bem-estar.
- Líder diretivo: extremamente objetivo, se comunica para dizer exatamente o que pretende. Planos e padrões são objetos de seu trabalho e bases do seu comportamento.

- Líder participativo: valoriza e encoraja os subordinados para que participem na tomada de decisão e deem sugestões.
- Líder orientado para objetivos ou resultados: formula objetivos desafiadores, se preocupa com o desempenho de alta qualidade e com as melhorias contínuas do desempenho atual.

Esses tipos podem ser praticados pelo mesmo líder em várias situações, o que faz desse estudo mais dinâmico em relação ao de Fiedler. A teoria caminho – objetivo considera dois tipos de variáveis importantes: as características pessoais dos subordinados e as exigências externas que incidem nos subordinados

Essa teoria sugere, conforme House (1971, apud Robbins, 2004, p. 145), que “o comportamento do líder deve complementar as variáveis contingenciais”. Dessa forma, a eficácia ou não do líder será considerada de acordo com sua atitude com relação às fontes da estrutura ambiental ou com as características do funcionário.

### O Modelo da Participação e Liderança

O modelo da participação e liderança proposto por Vroom; Yetton (1973, apud Robbins, 2004), relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório através de uma sequência de regras que devem ser seguidas.

Os autores ressaltam que o comportamento do líder deveria se ajustar à estrutura da tarefa e que o modelo buscava determinar a forma e o grau de participação na tomada de decisão, levando em consideração os estilos de liderança de acordo com cada situação.

Um estudo mais recente, realizado por Vroom; Jago (1988, apud Robbins, 2004), revisou esse modelo passando a analisar além dos estilos de liderança – desde o líder que toma decisões sozinho até aquele que busca a opinião de seus liderados – também uma série de problemas e variáveis contingenciais, como mostra o quadro 1.

## Quadro 1: Variáveis contingenciais do modelo de participação e liderança revisado

1. Importância da decisão.
2. Importância de obter comprometimento do funcionário com a decisão.
3. Se o líder dispõe de informações suficientes para subsidiar a tomada de uma boa decisão.
4. Quão bem estruturado está o problema.
5. Se uma tomada de decisão autocrática recebe o comprometimento dos funcionários.
6. Se os funcionários "vestem a camisa" da empresa.
7. Se pode haver conflitos em relação às soluções alternativas.
8. Se os funcionários dispõem de informações suficientes para tomar boas decisões.
9. As limitações de tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos trabalhadores.
10. Se são justificáveis os custos para reunir funcionários dispersos geograficamente.
11. Importância, para o líder, da minimização do tempo requerido para a tomada de decisões.
12. Importância da participação como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos funcionários.

Quadro 1: Variáveis contingenciais do modelo da participação e liderança revisado  
Fonte: Adaptado de Robbins (2004)

Em contrapartida, apesar de o modelo apresentar resultados animadores, como salienta Robbins (2004), sua aplicação, na prática, mostrou-se complicada e complexa demais para ser utilizado com consistência, tendo em vista a diversidade de aspectos que devem ser avaliados pelo administrador na tomada de decisão para determinado problema.

### 6.3 - O papel do líder

Bennis e Nanus (1998), ao entrevistarem 90 líderes, identificaram cinco habilidades, consideradas por eles primordiais para um líder eficaz. São elas:

- A capacidade de aceitar as pessoas como elas são, não como você gostaria que fosse: é comum depositarmos expectativas, valores e crenças naqueles que nos cercam. Seja de forma positiva ou negativa, o fato é que

muitas são as vezes que julgamos mal alguém, simplesmente por esta pessoa não ter agido como consideramos ser o certo.

- A capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado: mudanças são cruciais para o desenvolvimento das pessoas e organizações.
- A capacidade de tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente: esta habilidade pode parecer simples, mas se mostra de extrema complexidade, pois, além de ser preciso manter a naturalidade, é comum que, com o tempo, você diminua a atenção àqueles que estão sempre por perto.
- A capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande: consiste na base para a existência da liderança; mais do que isso, sem confiança não existirão seguidores, tampouco líderes.
- A capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros: a força do líder a seguir adiante, independentemente daqueles que o cercam.

De acordo com Reddin (1981), existem quatro compromissos importantes do líder. São eles:

1. Defende valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seria capaz de mobilizar os seguidores à ação: neste caso, é preciso partir do entendimento de que a relação entre líder e seguidor não é feita formalmente;
2. Cria o espírito de equipe: na medida em que as pessoas se sentem motivadas, grande parte delas conclui que agir em grupo é melhor que agir sozinho;
3. Promove a lealdade à organização e aos seus valores: um líder deve ser, acima de tudo, gestor da cultura organizacional, ou seja, deve ser capaz de “criá-la, modificá-la e até mesmo destruí-la” (SCHEIN, 1992);
4. Gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos: mais uma vez, a questão da confiança é levantada, o que confirma sua importância.

#### **6.4 Auditoria externa independente**

O conceito de auditoria varia de acordo com a sua modalidade, sendo o objetivo da Auditoria Externa Independente a emissão de sua opinião sobre as demonstrações financeiras examinadas.

De acordo com Audibra (1991, p.33) “é uma atividade de avaliação independente de assessoramento da administração e/ou acionistas, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno, bem como o exame da veracidade e fidedignidade das demonstrações financeiras da empresa.”

Segundo Almeida (2003), destina-se a examinar e avaliar os componentes das demonstrações financeiras, no que concerne à adequação dos registros e procedimentos contábeis, bem como a aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos (PCGA's).

As organizações possuem diferentes motivos para contratar um auditor independente, dentre elas podemos citar os seguintes motivos:

- Obrigação legal;
- Medida de controle interno;
- Imposição de um banco para ceder um empréstimo;
- Imposição de um fornecedor para financiar a compra de matéria-prima.

O auditor externo ou independente é um prestador de serviços, e como todo prestador de serviços, o seu custo principal é com o pessoal que executa a auditoria. Diante disso, e por devido à concorrência, a empresa de auditoria faz uma estimativa de quantas horas de trabalho serão utilizadas para realizar uma proposta para o seu cliente. (ALMEIDA, 2004)

O conceito de auditoria permite confrontos entre os auditores e os utilizadores da informação financeira, tendo como consequência a frequente acusação de que os primeiros não alertam para falhas na organização, apesar de validarem as demonstrações financeiras. O diálogo entre a sociedade e a auditoria carece de

reforço, de forma a encontrar um ponto de equilíbrio entre ambas as partes. As normas de Auditoria são regras ou preceitos fundamentais que o auditor deve respeitar em relação aos objetivos a serem alcançados, aos procedimentos e técnicas de auditoria utilizados, ao relatório que deve ser elaborado e, acima de tudo, a qualidade e a adequação do trabalho. (ARAUJO, 1998, p.113).

## **6.5 O Papel da auditoria na sociedade e nas organizações**

O papel da Auditoria Externa passou a ganhar maior evidência após o crash do mercado financeiro, em 1929. Esse fato serviu para apontar as deficiências existentes na contabilidade. Devido a isso, a partir de 1932, passou a ser obrigatória a emissão do parecer de auditoria para empresas listadas na bolsa de Nova Iorque.

Power (2003) e Porter (1988) reforçam a ideia de que existe uma diferença entre o que a sociedade espera do auditor e o que o auditor acredita ser o seu papel. Geralmente a sociedade associa o trabalho do auditor à detecção de fraudes e falências, entretanto o papel do auditor é validar as demonstrações contábeis das organizações, detectar fraude e falência é consequência de um trabalho de auditoria realizado.

Almeida (2004) acredita que, de modo geral, as limitações de Auditoria são conhecidas pelos auditores, mas não pela maioria dos usuários das demonstrações contábeis. A razoabilidade em se acreditar na suposição de que o público espera que o auditor seja responsabilizado, quando no seu parecer não indica ações fraudulentas da organização auditada. Assim, o público pode ter a percepção de que a qualidade da Auditoria é inferior à que realmente foi desenvolvida (O' Reilly et al., 1998, p.1-17). Esse mesmo autor afirma que “existe uma preocupação corrente sobre a falta de responsabilidade legal dos auditores perante a detecção de erros e irregularidades”.

A auditoria tornou-se peça imprescindível na gestão das organizações, sendo utilizada no processo de controle de produção e das atividades, para assegurar que as ações das organizações são conduzidas dentro das normas.

Segundo Almeida (2004), os proprietários das empresas necessitam de ter garantias de que os gestores resistem à tentação de emitir falsas ou enganosas

demonstrações financeiras, enquanto que os utilizadores da informação financeira exigem que uma entidade competente e credível audite essas demonstrações e emita um relatório que ateste que elas representam a imagem verdadeira e apropriada da empresa e que foram apresentadas de acordo com os princípios contabilísticos.

De acordo com Jund (2001), “a auditoria externa é uma das técnicas utilizadas pela contabilidade, ou seja, aquela destinada a examinar a escrituração e demonstrações contábeis, a fim de confirmar sua adequação” (p.26). Basicamente, a auditoria externa executa a conferência dos dados obtidos através das escriturações contábeis, com o intuito de confirmar a veracidade destes dados.

Segundo Crepaldi (2000, p. 49), “a auditoria externa é executada por profissional independente, sem ligação com o quadro da empresa. Sua intervenção é ajustada em contrato de serviços”. Para que aconteça uma auditoria sem vínculos e fraudes, o auditor deve ser contratado através de uma empresa terceirizada, onde suas funções são determinadas através de um contrato pré-estabelecido.

Como princípio de sobrevivência em um mercado tão competitivo, as empresas devem procurar, mais e mais, cuidar de suas atividades fins e direcionar o máximo de esforços para alcançar esse objetivo.

## **7 Metodologia**

### **7.1 - DEFINIÇÕES DO TIPO DE PESQUISA**

De modo a satisfazer os objetivos estabelecidos, o trabalho baseou-se em uma pesquisa bibliográfica para a compreensão do papel do líder nas empresas, especificamente no segmento de auditoria externa independente.

A pesquisa classifica-se como descritiva, pois, segundo Gil (1991), busca descobrir a existência de associações entre variáveis, nesse caso, a liderança e as empresas de auditoria externa.

O presente trabalho pode ser considerado também, um estudo de caso, pois está focado em apenas um segmento da área contábil (as empresas de auditoria), ou seja, a análise de uma unidade de determinado universo, como forma de compreensão da sua generalidade (VERGARA, 1997).

## **7.2 - PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Após a compreensão das questões de liderança e da auditoria externa, foi elaborado um questionário, com perguntas fechadas.

O questionário foi aplicado em pessoas que trabalham em empresas de auditoria externa que tenham possibilidade e/ou pretendam fazer carreira nas empresas.

Os dados foram coletados em versão eletrônica, utilizando a ferramenta do Google Docs. A pesquisa foi aplicada entre os dias 28/04/2018 a 05/05/2018. Foram respondidos 43 questionários. Neste sentido, a amostra configura-se como não probabilística. (VERGARA, 1997, p. 49)

## **8 Estudo de Caso: Liderança em empresas de auditoria externa**

### **8.1 - Como as empresas de auditoria externa formam seus líderes**

O processo de formação profissional dos funcionários das empresas de auditoria externa independente se inicia já na admissão. Normalmente são contratados dezenas de trainees ainda com a formação acadêmica em curso, com pouca ou nenhuma experiência anterior no mercado de trabalho e com faixa etária entre 20 e 26 anos.

Dessa forma, o objetivo dessas empresas é “moldar” o profissional à sua forma de trabalhar. Para que isso seja alcançado, é investida uma quantidade substancial de recursos em processos de *coaching*, treinamentos e programas internos que visam ampliar o estreitamento da relação entre empregador e empregado.

O programa de *coaching* uma forma encontrada pelas empresas de “apadrinhamento” do trainee pelo auditor sênior da equipe. Cria-se uma obrigação do sênior em ser o responsável direto pelo aprendizado do trainee, aconselhando-o e dando a ele todo e qualquer tipo de suporte. É uma forma de dar ao sênior o peso da liderança e responsabilidade não somente ao resultado do trabalho, mas com o bem-estar e aprendizado da equipe.



A cada ano são ministrados cursos internos e externos de aperfeiçoamento técnico para cada nível da carreira de forma a melhorar seu desempenho profissional. Podem ser realizados presencialmente, sendo lecionados por profissionais mais experientes ou por especialistas quando trata-se de um assunto específico, ou à distância, via plataforma online, em vídeo-aulas com conteúdo interativo e quase sempre acompanhados por questionários.

Os programas internos são as campanhas que buscam fornecer aos profissionais oportunidades de ter contato com os mais diversos assuntos. Por exemplo, o rodízio de clientes, proporcionando aos funcionários a chance de trabalharem em diferentes tipos de mercado, projetos de minipresa em escolas, ensinando jovens estudantes conceitos de empreendedorismo, entre muitos outros.

Todos esses recursos à disponibilidade do profissional são provenientes de muito investimento das empresas de auditoria externa independente. Pelo fato de o perfil dos funcionários que são contratados ser jovem e inexperiente, o objetivo é desenvolver a habilidade de realizar multitarefas, conhecer diversos setores da economia, amadurecer o senso crítico e tomar decisões estratégicas.

A distribuição de deveres e responsabilidades do Staff Técnico, diz respeito à condução dos trabalhos de Auditoria, Consultoria, Auditoria Interna, Tecnologia da Informação, Legislação Trabalhista e Previdenciária, etc. de forma a auxiliar os profissionais na medição do seu desempenho e uma melhor compreensão das bases comuns em que as avaliações para promoção são feitas. A classificação em diversas categorias profissionais está ligada à experiência e conhecimento de cada um.

O tempo de permanência em cada categoria é estimado. Casos excepcionais, no entanto, poderão ter tratamento específico. A promoção é consequência do desempenho profissional desejado, o que é normalmente obtido por pessoas inteligentes, motivadas e de alta integridade. As promoções ocorrem, normalmente, no terceiro quadrimestre de cada ano. Todas as recomendações de promoção são feitas no contexto de um plano de crescimento a longo prazo e são discutidas em reunião formal de sócios, diretores e gerentes.

Com salários iniciais entre R\$ 1.500 e R\$ 2.000, os recém-formados e também os estudantes, começam no cargo de trainees. Ao adquirir experiência e conhecer as particularidades da função, o jovem profissional vai subindo posições dentro das empresas até chegar ao topo da hierarquia, quando se tornam sócios das companhias.

O presidente nacional do Ibracon, Eduardo Pocetti, aponta que a carreira de auditor é firmada em formato de pirâmide, sendo abastecida na base pelas universidades e chegando a sócios no topo. “Uma particularidade da profissão é que as empresas não têm donos. O sócio tem que repassar suas cotas quando se aposenta ou sai da empresa para que outros possam crescer na profissão”, descreve Pocetti. Para chegar em um nível de auditor sênior, o profissional leva em torno de 8 anos. E para se tornar sócio, a média é de 12 a 15 anos trabalhando como auditor, segundo a Ibracon.

Figura 1: Carreira nas empresas de auditoria externa



Fonte: Moore Stephens Brasil (2010)

## 8.2 - Atributos de Liderança na percepção dos líderes

Tendo em vista que o objetivo do presente estudo é compreender a importância da liderança para as empresas de Auditoria Externa, efetuamos uma

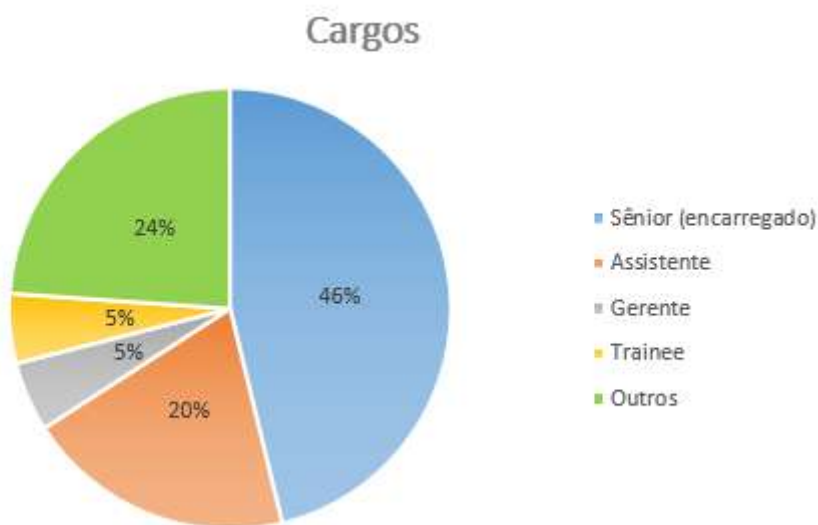
pesquisa entre profissionais de diversos cargos que trabalham em empresas de auditoria externa independente através de um questionário.

Foram realizadas três perguntas-chave no questionário:

- Qual cargo desempenha atualmente?
- Ter liderança está atribuído ao seu cargo?
- Qual atributo melhor se encaixa às responsabilidades de liderança do seu cargo?

As perguntas foram elaboradas buscando as diferentes perspectivas sobre que um líder precisa ser e qual a principal característica ele precisa possuir para o dia-a-dia. Os resultados estão apresentados a seguir:

Gráfico 1: Cargo



Ao responderem sobre o cargo que desempenham atualmente nas empresas de auditoria externa, 46,2% responderam que são sênior (encarregado), 19,7% responderam que são assistentes, 5,1% são trainees e 5,1% são gerentes. Os 23,9% restantes disseram que desempenham outros cargos.

Gráfico 2: Cargo versus liderança



Ao serem questionados se o seu cargo requer desempenhar o papel de um líder, 72,5% responderam que sim, enquanto 27,5% dos entrevistados entendem que não desempenham papéis de liderança na empresa.

Gráfico 3: Atributos de liderança



Por fim, o público entrevistado precisou responder quais atributos melhor se encaixavam às responsabilidades de liderança do cargo que exerce. “Entregar com qualidade” foi a principal escolha dos entrevistados, seguido por “definir prioridades” e “gerenciar pessoas/equipe”. Os atributos “administrar o tempo gasto por atividade” e “ter bom relacionamento com o cliente” foram as escolhas menos lembradas pelos entrevistados.

## 9 Conclusões

O principal objetivo do presente estudo era investigar a visão dos funcionários sobre a importância da liderança nas empresas e o que eles consideram prioritário nos seus objetivos.

Devido à auditoria ser obrigatória para as empresas, o mercado de auditoria vem aumentando cada vez mais, e existe a real necessidade de conciliar resultado e qualidade. Isso ficou evidente nos resultados obtidos no estudo.

Por entender que o setor de auditoria está altamente competitivo, ser um diferencial de perante os concorrentes torna-se de suma importância no mercado. Os entrevistados entendem que desenvolver seu trabalho com qualidade é o verdadeiro objetivo da liderança das empresas, a fim de se sobressaírem como a melhor escolha para o cliente.

Teve papel de destaque também a capacidade do líder de definir prioridades e saber gerenciar pessoas. A primeira está estritamente vinculada com o entendimento de importância e urgência, sendo essencial num cargo que a todo o momento é pressionado por realizar demandas com qualidade e em pouco tempo. O segundo é uma função primordial para qualquer líder. Auditar é uma atividade que requer trabalho em equipe, aliando expectativas, pressão por resultado, pouco tempo disponível para a realização do trabalho e precisando constantemente manter os funcionários envolvidos e motivados com o objetivo final.

Administrar o tempo gasto por atividade e ter bom relacionamento com o cliente foram definidos como menos prioritários pelos entrevistados. É provável que não tenham sido considerados funções que não se encaixam com liderança, mas, em comparação com as demais opções da pesquisa, não se mostraram essenciais no bom desempenho da liderança do funcionário.

Sugere-se, como proposta para continuação desse estudo, verificar a motivação para exercer cargos de liderança bem como a influência da liderança nas empresas estudadas na formação de novos líderes.

## 10 Referências bibliográficas

- ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, Inaldo daPaixão. **Introdução à Auditoria**: breve apontamentos de aula à regra governamental e aos programas de concurso públicos. 1. ed. Salvador, 1998.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- EDVARDSSON, Bo. **Service Quality In Customer Relationships: A Study Of Critical Incidents in mechanical Engineering Companies**. The Service Industries Journal, London: v. 8, iss. 4; p.427-445, oct 1988.
- CREPALDI, Silvio Aparecido, **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo:Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Consulex, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto.**Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81–92.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- Tucker, Robert B. **Administrando o futuro**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- Vergara, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo:Atlas, 1997.