



**Perfis de liderança na gestão pública: ensaio teórico sobre a relação entre a formação acadêmica e o perfil de liderança adotado pelo gestor**

**Leadership profiles in public management: theoretical essay on the relationship between academic education and the leadership profile adopted by the manager**

Thais Eugênio de Moraes<sup>1</sup>

Lilian Marback D'Oliveira<sup>2</sup>

Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca<sup>3</sup>

**Resumo**

O objetivo deste ensaio é trazer uma reflexão acerca dos perfis de liderança que mais se destacam na literatura e a relação destes com a formação acadêmica do líder, sobretudo os formados em Administração e Ciências Contábeis, pois nota-se que estas são áreas bastante demandadas por jovens candidatos a concursos públicos no Brasil. Além disso, é de extrema importância a escolha de bons líderes para o serviço público, dado que, dependendo do perfil deste, influências positivas ou negativas podem ser percebidas por seus liderados. Ademais, espera-se que ensaio estimule maiores discussões acerca dos processos decisórios para escolhas e nomeações de líderes e gestores na administração pública, tendo por base a profissionalização da liderança no setor público.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão Pública. Administração. Contabilidade.

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), R. Antônio Barros de Castro, 119, Cidade Universitária, Rio de Janeiro - RJ, CEP: 21941-853. E-mail: [thaiseugmoraes@gmail.com](mailto:thaiseugmoraes@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1845-5911>

<sup>2</sup> Mestranda em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), R. Antônio Barros de Castro, 119, Cidade Universitária, Rio de Janeiro - RJ, CEP: 21941-853. E-mail: [lilianmarback@gmail.com](mailto:lilianmarback@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2108-6881>

<sup>3</sup> Doutora em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), R. Antônio Barros de Castro, 119, Cidade Universitária, Rio de Janeiro - RJ, CEP: 21941-853. E-mail: [anafonseca@facc.ufrj.br](mailto:anafonseca@facc.ufrj.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0255-7569>

## Abstract

The purpose of this essay is to reflect on the leadership profiles that stand out the most in the literature and their relationship with the academic education of the leader, especially those undergraduated in Business and Accounting, as it is noted that these are areas very demanding for young candidates for public tenders. In addition, it is extremely important to choose good leaders for the public service, given that, depending on its profile, positive or negative influences can be perceived by those led. Furthermore, it is expected that the essay will stimulate further discussions about the decision-making processes for choosing and appointing leaders and managers in public administration, based on the professionalization of leadership in the public sector.

**Keywords:** Leadership. Public Management. Business. Accounting.

## Introdução

Ao longo da evolução na história da administração pública brasileira, observa-se que a migração da visão burocrática para a Nova Gestão Pública tem buscado melhores resultados para a sociedade, orientando para o uso eficiente de recursos, criação de valor e aprimoramento dos resultados das organizações. Esta nova gestão tem exigido da mesma forma, gestores e líderes capazes de acompanhar tal processo (Nunes & Ghunter, 2019).

Desta forma, no contexto atual de crise sanitária mundial, é imprescindível que os líderes de governo saibam gerenciar da melhor forma possível os desafios que surgem cotidianamente. Tal eficiência de gestão só é atingível se o gestor em questão possuir formação pertinente e certas competências que o auxiliem neste processo (Oliveira, Veloso & Trevisan, 2015; Lopes, Pantoja, Gonçalves & Bilhim, 2020; Sobral, Carvalho, 'Agowska, Furatdo & Grobmann, 2020) e daí vem a importância de se escolher bons gestores para o setor público.

Neste sentido, sabe-se que, no Brasil, profissionais do setor público são selecionados com base na meritocracia para exercer um cargo ou emprego, o que promove a concorrência justa e aberta às ocupações públicas. Esta escolha é necessariamente feita por meio de concursos públicos que, em geral, determinam o nível e a área e de formação exigidos para a vaga, bem como suas atribuições (Lei n. 8.027, 1990). Com isso, nota-se que cargos e empregos públicos estão necessariamente vinculados a uma função, pois estas são justamente as atribuições destinadas aos agentes públicos (Meirelles, 2008) e seguindo esta lógica, Lopes

*et al.* (2020) defendem que um profissional para ser nomeado a uma função, sobretudo de gestão, deve possuir a capacidade de liderança, pois esta tem forte relação com o processo de motivação e influência de comportamentos.

Posto isto, observa-se na literatura que a habilidade de liderança é influenciada por fatores como as experiências prévias do indivíduo, seus valores, sua rede de relacionamentos e senso de colaboração, sua formação acadêmica e o conhecimento por meio dela adquirido (Santos *et al.*, 2010; Rousseau, 2012; Nunes & Ghunter, 2019; Sobral & Furtado, 2019) e, por assim dizer, profissionais com formações diferentes podem possuir perfis de liderança diferentes, como é o caso de Administradores e Contadores, por exemplo (Fleury, 1983; Barcellos, Dellagnelo & Saliés, 2011; Moraes & Paim, 2017; Casagrande & Telha, 2014; Cisenski, 2018).

Neste contexto, Santos *et al.* (2010), Nunes e Gunther (2019), Lopes *et al.* (2020) e Sobral *et al.* (2020) reforçam ainda a importância de identificar com clareza o perfil de liderança adotado por um gestor, considerando que, dependendo do perfil adotado, reflexos positivos ou negativos podem ser percebidos pelos liderados. A este respeito, Melo (2004) se dedicou a estudar a evolução histórica dos estilos de liderança e, passando pelas várias abordagens presentes na literatura, resumiu em três os perfis de liderança que mais se destacam (Perfil Relacional, Perfil Focado em Tarefas e Perfil Situacional), sendo que cada um deles têm intrínseco em sua abordagem, o motivo pelo qual os liderados são influenciados.

Considerando a contextualização exposta, este trabalho tem o objetivo de trazer uma reflexão acerca dos perfis de liderança que mais se destacam na literatura e a relação destes com a formação acadêmica do líder, sobretudo os formados em Administração e Ciências Contábeis – carreiras muito visadas pelos jovens, devido à sua ênfase nas áreas de negócio (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD], 2020) e também devido à possibilidade de ingressar no serviço público através de concursos, uma vez que o setor público brasileiro tem alta demanda por estes profissionais.

A discussão de tal assunto é pertinente dada a incipiência de estudos sobre liderança na esfera pública brasileira, além do que, embora ainda não haja na literatura um consenso fechado quanto aos critérios utilizados para a escolha de líderes gestores no funcionalismo público, fatores como hierarquia, cargo, relações pessoais e até mesmo gênero do gestor são frequentemente apontados no reconhecimento da liderança pelos liderados, conforme se verifica nos estudos de Nunes e Gunther (2019), Dias, Veloso e Treff (2019), Sobral e Furtado (2019) e Lopes *et al.* (2020). Com isso, observou-se uma lacuna quanto ao critério de

formação acadêmica e se esta de fato implica alguma diferença nos perfis de liderança adotados por gestores públicos.

No que tange às questões práticas, espera-se que este trabalho contribua para com o processo decisório de escolha e nomeação de líderes e gestores na administração pública, de modo que estas passem a acontecer de maneira mais racional e baseadas na profissionalização das funções gerenciais.

## Corpo do Ensaio

### 2.1 A Escolha de Gestores no Setor Público

A seleção de agentes para o serviço público brasileiro se dá pela realização de concursos, que tem como finalidade preencher vagas para cargos e empregos, sob o prisma da sustentam que meritocracia e de acordo com as especificidades de cada área do funcionalismo público, seja administração direta ou indireta (Lei n. 8.027, 1990; Lei n. 9.962, 2000).

Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades do agente que nele está investido, no caso, o servidor público. Além disso, os cargos públicos seguem o regime estatutário (Constituição Federal Brasileira, 1988). Já o emprego público é aquele ocupado pelo agente público atuante em entidade pública ou privada da administração indireta e é regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (Lei n. 9.962, 2000). Assim, conforme afirma Meirelles (2008), todo cargo ou emprego público implica em uma função, que são as atribuições destinadas aos agentes públicos. Apesar disso, o autor ressalta que nem toda função tem um cargo ou emprego a ela vinculada. É o caso das funções de confiança, as quais, entre outros requisitos, só podem ser exercidas por servidores públicos e designam atribuições de direção, chefia e assessoramento (Constituição Federal Brasileira, 1988).

Com isso portanto, observa-se que servidores em função de gestão, seja de direção ou chefia, necessariamente passaram pela fase de seleção do concurso público, de modo a contemplar todos os requisitos necessários, incluindo a formação acadêmica específica exigida em edital. No entanto, posto que as funções de confiança são de livre nomeação (Constituição Federal Brasileira, 1988), nem sempre os gestores escolhidos possuem as competências necessárias ao exercício da mesma, pois muitas vezes as indicações se baseiam em vieses partidários, políticos ou provenientes da relação com a autoridade que nomeia, o que pode comprometer o desempenho da organização como um todo (Lopes *et al.*, 2020).

Neste contexto, Lopes *et al.* (2020) sustentam que os gestores devem ser nomeados orientando-se pela profissionalização da função gerencial, ou seja, optar por profissionais com visão macro de ambiente, relacionamento e interação, execução de tarefas e desenvolvimento, com foco na gestão de mudanças e capacidade de construção de parcerias e aprendizagem contínua. Estas características, assim como corroboram Nunes e Ghunter (2019) e Sobral e Furtado (2019), são inerentes a indivíduos tidos como referência em liderança, habilidade a qual se faz primordial para o efetivo exercício da governança na administração pública.

Desta forma, é necessário discorrer acerca dos conceitos de liderança, os principais perfis apontados pela literatura e como ela é reconhecida, sobretudo, em entidades que prestam serviço público.

### **Liderança no Serviço Público e Perfis de Liderança**

De acordo com Maximiano (2008), liderança é o processo de conduzir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas para obtenção de um resultado desejado em comum.

Considerando estes conceitos, nota-se a necessidade fundamental de se identificar os atributos e competências dos líderes nas organizações, ou seja, o perfil de liderança adotado por estes profissionais, tendo em vista que o comportamento dos liderados e, conseqüentemente, o desempenho por eles atingido, são reflexos do comportamento do líder, conforme apontam os estudos de Santos *et al.* (2010), Lopes *et al.* (2020) e Sobral *et al.* (2020). Além disso, com base na identificação do perfil de liderança de seus gestores, uma organização tem condições de observar a maneira pela qual seus objetivos têm sido alcançados e se tais rotinas são condizentes com seus valores organizacionais (Santos *et al.*, 2010).

No contexto da administração pública brasileira, estas discussões nunca fizeram tanto sentido, já que desde a década de 90 verifica-se maior engajamento com um modelo de gestão mais focado em resultados, com uso eficiente de recursos e criação de valor para o serviço público (Nunes & Ghunter, 2019). Este tipo de desempenho requer líderes contemporâneos, compatíveis com a mudança de cenário ocorrida nos últimos anos e que sejam capazes de guiar seus subordinados através deste processo de transição (Santos *et al.*, 2010).

Assim, dada a importância da liderança para as organizações, ao longo de séculos, inúmeros pesquisadores se dedicaram a realizar estudos com esta temática, abordando várias vertentes diferentes. É o que se verifica no trabalho de Melo (2004), que se propôs a revisar a evolução histórica das teorias sobre liderança, conforme se observa no Quadro 1.

Teorias	Principais Autores / Estudos	Abordagens	Enfoque das Abordagens	Observações de Melo (2004) quanto às abordagens
Traços de Personalidade	Thomas Carlyle; Bird; Lord, De Vader & Alliger (Início do século XX até ao final dos anos 40).	Traços de Personalidade	O líder era uma pessoa dotada, hereditariamente, de qualidades únicas que o diferenciavam dos seus seguidores. No entanto, com a evolução das pesquisas, notou-se que os traços de personalidade aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas não garantem a efetividade da liderança.	As características de personalidade do líder não suportam a compreensão do fenômeno da liderança. Assim, as pesquisas voltaram-se a uma nova tendência, denominada "comportamental". (Melo, 2004).
Comportamental	Estudo da Universidade Estadual de Ohio (Pós II Guerra Mundial)	Estrutura Inicial e Consideração	"Estrutura inicial" refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o papel dos subordinados para atingir metas. Consideração" diz respeito à capacidade do líder em desenvolver relações de trabalho que sejam pautadas pela confiança mútua, pelo respeito às ideias dos subordinados e pelo interesses por seus sentimentos.	"As conclusões dos estudos da Universidade de Michigan guardam estreita sintonia com aquelas da Universidade Estadual de Ohio. As duas dimensões evidenciadas identificam que os líderes se comportam voltados para a tarefa e/ou para relacionamentos." (Melo, 2004). "No entanto, as abordagens com duas dimensões distintas não definem apropriadamente a liderança pois as teorias comportamentais não consideram as mudanças nas situações, ou seja, no contexto em que a liderança é exercida." (Melo, 2004).
	Estudo da Universidade de Michigan (Pós II Guerra Mundial).	Orientação para o Empregado e Orientação para a Produção	"Orientação para o empregado" enfatiza as relações interpessoais (apoio, orientação e facilitação). "Orientação para a produção" enfatiza o trabalho e a realização das tarefas.	
	Blake & Mouton (1964).	Grade Gerencial de Blake & Mouton; Estilo de liderança 9.9	Há e um equilíbrio na ação gerencial, voltando-se para a estruturação e o acompanhamento da tarefa, sem descuidar da dimensão relacional.	
Contingencial	Fiedler (1965).	Modelo Contingencial de Fiedler	Conjuga as dimensões tarefa e relacionamento e as combina com três critérios situacionais: Relações Líder-Membro (RLM), Estrutura da Tarefa (ET) e Poder da Posição (PP).	-
	George Graen (1973).	Abordagem da Troca Líder-Membro	O líder separa e se relaciona com seus subordinados em dois grupos: o "grupo de dentro" e o "grupo de fora". Estes grupos estão relacionados com o desempenho e com a satisfação dos empregados, no entanto, não há consenso sobre o que é considerado para incluir um indivíduo em cada um dos grupos.	-

	House (1971).	Abordagem Caminho-Objetivo	O desempenho e a satisfação do empregado são influenciados, de forma positiva, quando o líder compensa coisas que faltam tanto no empregado quanto na determinação do trabalho.	-
	Vroom & Yetton (1973).	Modelo participação-líder	Pressupõe que o líder pode ajustar o seu estilo a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa.	-
	Hersey & Blanchard (1974).	Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	Os autores usam as mesmas duas dimensões de liderança que Fiedler usou no seu modelo, quais sejam, de Tarefas e de Relacionamento e os combinam com a dimensão "maturidade dos liderados", que nesta abordagem é considerada como o fator situacional.	"Este é um modelo que resume os principais pontos de abordagens anteriores sobre a liderança, por ser um modelo amplamente utilizado no Brasil em várias empresas, tendo em vista a sua lógica." (Melo, 2004).
Contemporâneas	Conger & Kanungo (1987).	Liderança Carismática	Líderes carismáticos têm uma meta idealizada; têm forte compromisso pessoal com sua meta; são percebidos como não-convencionais, assertivos e autoconfiantes; são agentes de mudança radical.	A Liderança transacional assemelha-se aos estudos da Universidade Estadual de Ohio, que está sob o enfoque da teoria comportamental, mas também aos estudos de Fiedler (1965), de House (1971), e de Hersey & Blanchard (1974), todos dentro da teoria contingencial. Já a liderança transformacional considera os líderes transformacionais como líderes carismáticos. Dessa forma, os conceitos contemporâneos estão sempre retornando às teorias tradicionais, isto é, o fenômeno da integra características dos líderes, seus comportamentos e também as condições situacionais (Melo, 2004).
	Bass (1985); Conger & Kanungo (1987); House (1977); Podsakoff <i>et al.</i> (1990); Trice & Beyer (1986); Yukl (1989).	Liderança Transacional e Transformacional	A liderança transacional vê o líder como aquele que acompanha e orienta o subordinado, distribui recompensas, exerce papel de educador e motivador no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais.  A liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma, da visão de futuro do líder, da sua capacidade de comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas.	

**Quadro 1: Principais marcos da evolução histórica das teorias de liderança**

Fonte: Adaptado de Melo, 2004.

O objetivo do estudo de Melo (2004) era desenvolver e validar uma escala de avaliação de estilos gerenciais com base nos modelos tradicionais de liderança já discutidos na literatura e, conforme se verifica no Quadro 1, os marcos históricos das teorias que versam sobre a liderança sempre retornavam basicamente à três abordagens: o enfoque sobre as tarefas, sobre os relacionamentos e sobre as situações. Com isso, o autor admitiu em sua escala, três perfis

de liderança, que, resumiam todas as outras teorias já discutidas, sendo eles: o perfil focado em relacionamentos (relacional), o perfil focado em tarefas e o perfil focado nas situações (situacional). As características de cada perfil são apresentadas no Quadro 2.

Perfil	Descrição das Características
<b>Focado em Relacionamentos (Relacional)</b>	Disponibilidade para ouvir seus liderados, lhes dar atenção, interessar-se pelo que sentem, respeitar suas ideias, ser compreensivo com suas falhas, estimular a manifestação sobre o desenvolvimento do trabalho e demonstrar a confiança no liderado.
<b>Focado em Tarefas</b>	Valorização da hierarquia, cumprimento de prazos, enfatiza o trabalho e aspectos técnicos da função, observância aos padrões definidos pela chefia e/ou organização, prioridade à execução das tarefas e à sua estruturação pela chefia.
<b>Focado nas Situações (Situacional)</b>	Identificação da realidade do ambiente de trabalho e adaptação/flexibilização de seu perfil de acordo com este ambiente. Inter-relação entre Perfil Focado em Tarefas, Perfil Relacional e a situação de maturidade dos liderados para exercer suas funções.

**Quadro 2: Perfis de Liderança segundo a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais**

Fonte: Adaptado de Melo, 2004.

Considerando os perfis definidos por Melo (2004), Santos *et al.* (2010), Nunes e Gunther (2019) Lopes *et al.* (2020) e Sobral *et al.* (2020), concordam quanto à ideia de que, a partir do perfil de liderança adotado por um gestor, impactos positivos ou negativos podem ser gerados para a organização, para a rotina dos departamentos e/ou para o rendimento dos colaboradores, dependendo da percepção que os liderados têm quanto àquele perfil, de modo a reconhecê-lo como modelo a ser seguido.

A este respeito, Nunes e Gunther (2019) e Sobral *et al.* (2020) acrescentam que, na esfera da administração pública, são fatores críticos para que os liderados reconheçam a liderança em um gestor: a política de cargos ou hierarquia, a forma como o líder se comunica, o vínculo emocional entre líder e liderado e o reconhecimento do trabalho desenvolvido. Já na visão de Santos *et al.* (2010) e Oliveira *et al.* (2015), a liderança é reconhecida pelo liderado quando este percebe que o líder transpassa domínio sobre o que está fazendo e exerce com maestria o próprio trabalho, ou seja, ele é um especialista antes de ser líder. Ademais, para alcançar o nível de especialista é necessária uma estruturação acadêmica por parte do profissional (Laker & Powell, 2011; Oliveira *et al.*, 2015), tendo em vista que isto contribui diretamente na composição da habilidade de liderança (Santos *et al.*, 2010).

Assim, no âmbito deste estudo, cabe ainda discursar acerca dos aspectos de liderança na formação acadêmica de profissionais das áreas de Administração e Ciências Contábeis, de modo a ilustrar as tendências destes especialistas quanto ao quesito liderança e seus perfis, segundo o que apresenta a literatura.

## Liderança na Formação Acadêmica de Administradores e Contadores

Partindo do pressuposto de que a liderança é um fenômeno universal que ocorre em todos os eixos da sociedade (Melo, 2004), nota-se então que ela é comum também a todas as áreas de atuação profissional, uma vez que não há como falar de pessoas sem falar de liderança, e isto se intensifica em um ambiente organizacional (Santos *et al.*, 2010; Sobral & Furtado, 2019).

Em adição, um gestor em pleno exercício de sua função, recorre sempre às suas experiências anteriores, seus conhecimentos técnicos, crenças, valores e filosofias de vida como aporte para direcionar a própria conduta frente às situações do dia a dia (Werneck, 2018). Esta prática, nas concepções de Santos *et al.* (2010) e Nunes e Ghunter (2019), é própria do comportamento de um indivíduo que possui e/ou desenvolveu a habilidade de liderança, posto que os pilares que a compõem são fundamentalmente os valores e experiências prévias do indivíduo, sua rede de relacionamentos e senso de colaboração, sua formação acadêmica e o conhecimento por meio dela adquirido. Estes dois últimos fatores, como já mencionado, influenciam diretamente no processo de liderar pessoas, pois antes de líder, o profissional deve ser especialista em sua área de conhecimento e formação, aprimorando-se sempre quando possível (Laker & Powell, 2011; Oliveira *et al.*, 2015).

Neste contexto, observa-se que a especialidade de um Administrador, qual seja, o indivíduo com nível superior em Administração (Lei n. 4.769, 1965), historicamente tende a uma formação curricular mais diversificada e generalista, com visões mais amplas sobre as áreas de uma organização, sem no entanto, afunilar mais profundamente em qualquer destas áreas, fato que só ocorre posteriormente por meio de cursos de pós graduação (Fleury, 1983). Isto permite ao Administrador ser, por natureza, um agente multiprofissional, formado para adaptar-se e flexibilizar-se às imprevisibilidades de mercado e economia, de modo a agir de acordo com as circunstâncias com as quais se depara rotineiramente, conforme afirmam Barcellos *et al.* (2011) e Moraes e Paim (2017). Os autores sugerem ainda que, o Administrador é a personificação de um mercado em constante mudança. Este perfil de profissional muito se assemelha ao líder situacional descrito por Melo (2004).

Diferentemente disto, um profissional formado em Ciências Contábeis, habilitado para a profissão de Contador (Decreto-lei n. 9.295, 1946), possui formação mais especializada em sua área de atuação, isto é, as rotinas contábeis de uma organização, e por assim dizer, estes profissionais geralmente são atribuídos à funções de cunho técnico e operacional, dando maior

ênfoque à realização de processos com alta responsabilidade, domínio e precisão (Casagrande & Telha, 2014; Cisenski, 2018).

Isto levanta margens para discussão quanto à preparação dos Contadores para assumirem funções de liderança, a qual, no estudo de Casagrande e Telha (2014) se mostrou deficiente, pois os egressos não se sentem preparados para assumir tais postos. Os autores dizem que isto se deve ao fato de que a formação dos Contadores carece de disciplinas voltadas a fatores comportamentais. Por outro lado, Cardoso e Costa (2019) e também Cisenski (2018) evidenciam que, por mais que ainda haja necessidade de maior desenvolvimento na fase acadêmica, a profissão contábil tem evoluído para uma visão mais estratégica, indo de encontro com a internacionalização das normas contábeis, as quais enfatizam o julgamento e a adoção de critérios mais subjetivos e, com isso, os profissionais de Ciências Contábeis têm se aprimorado no que tange à gestão e liderança, se reinventando e trazendo inovação para este perfil mais técnico, que se enquadrado na visão de Melo (2004), aproxima-se do estilo focado em tarefas.

Mediante os argumentos citados, presume-se que profissionais com formações acadêmicas diferentes possuem perfis de liderança diferentes, como é o caso de Administradores e Contadores, por exemplo.

### **Considerações Finais**

Nas últimas décadas, com o advento da Nova Gestão Pública, muito se tem discutido acerca da eficiência de gestão para obter melhores resultados na esfera pública brasileira e isto tem exigido gestores capazes de acompanhar tais mudanças e conduzir seus liderados através deste processo, uma vez que o perfil do líder é refletido no desempenho dos liderados, dos departamentos e da organização como um todo. Desta forma, escolher bons líderes para a administração pública é um fator de extrema relevância para uma entidade, posto que, dependendo das lideranças e os perfis delas advindos, impactos positivos ou negativos podem ser evidenciados.

Assim, partindo do pressuposto de que a liderança é influenciada por fatores como as experiências prévias de um indivíduo, seus valores, sua formação acadêmica e o conhecimento por meio dela e adquirido, procurou-se neste estudo fazer uma reflexão acerca da relação entre a formação acadêmica de Administradores e Contadores e o perfil de liderança por estes adotados.

De acordo com a literatura abordada, observa-se que líderes com formações acadêmicas diferentes tendem a assumir perfis de liderança diferentes. No caso, Administradores, por terem uma formação diversificada e estratégica, tendem a adotar um perfil de liderança voltado para a adaptação mediante as situações que o rodeiam, logo, assumiriam um perfil de liderança situacional. Já no caso dos Contadores, por terem uma formação mais específica e focada nos processos contábeis, muitas vezes tendem a se assumir um perfil de liderança mais racional, que muito se assemelha ao perfil focado em tarefas.

Para estudos futuros, sugere-se verificar o que a literatura diz a respeito dos perfis de liderança de profissionais de outras áreas de atuação, ou ainda, promover estudos empíricos que verifiquem se de fato há correlação entre a formação acadêmica e os perfis de liderança adotados por profissionais das áreas de negócio.

### Referências

- Barcellos, R. M. R. et al. (2011). Universidade, sociedade e formação do administrador: uma reflexão necessária. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(4), 671-696.
- Cardoso, B. G., & Costa, S. A. (2019). *A mudança na carreira do profissional contábil*. XIII Congresso Anpcont. São Paulo, SP.
- Casagrande, A. C. B., & Telha, I. M. (2014). Nível de preparação para liderança, sob a perspectiva dos acadêmicos de ciências contábeis da UNEMAT e UNIC em tangará da serra – formandos 2013/2. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 3(5), 207-228.
- Cisenski, F. (2018) *Liderança: o perfil dos egressos do curso de ciências contábeis – UNESC*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC.
- Constituição Federal Brasileira de 1988. Brasília, DF. Recuperado de <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.
- Decreto-lei Nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del9295.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del9295.htm)>.
- Dias, E. W. et al. (2019). A. Leadership styles: perceived differences between male and female leaders in the fields of finance and accounting. *Rev. Adm. UFSM*, 12 (Edição Especial Ecoinnovar), 1173-1187.
- Fleury, P. F. (1983). O ensino de graduação em administração no Brasil: um estudo de casos. *Rev. Adm. Empres.*, 23(4), 29-42.

- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122.
- Lei N° 9.962, de 22 de fevereiro de 2000. Disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19962.htm#:~:text=LEI%20No%209.962%2C%20DE%2022%20DE%20FEVEREIRO%20DE%202000.&text=Disciplina%20o%20regime%20de%20emprego,fundacional%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19962.htm#:~:text=LEI%20No%209.962%2C%20DE%2022%20DE%20FEVEREIRO%20DE%202000.&text=Disciplina%20o%20regime%20de%20emprego,fundacional%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.)>.
- Lei N° 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14769.htm#:~:text=LEI%20No%204.769%2C%20DE%209%20DE%20SETEMBRO%20DE%201965.&text=Disp%C3%B5e%20s%C3%B4bre%20o%20exerc%C3%ADcio%20da,Administra%C3%A7%C3%A3o%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14769.htm#:~:text=LEI%20No%204.769%2C%20DE%209%20DE%20SETEMBRO%20DE%201965.&text=Disp%C3%B5e%20s%C3%B4bre%20o%20exerc%C3%ADcio%20da,Administra%C3%A7%C3%A3o%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias)>.
- Lei N° 8.027, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18027.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.027%2C%20DE%2012%20DE%20ABRIL%20DE%201990.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20normas%20de%20conduta,P%C3%BAblicas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18027.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.027%2C%20DE%2012%20DE%20ABRIL%20DE%201990.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20normas%20de%20conduta,P%C3%BAblicas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.)>.
- Lopes, A. V. et al. (2020). Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 08-27.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Meirelles, H. L. (2008) *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros Editores.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação de estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *rPOT*, 4(2), 31-62.
- Moraes, J. P., & Paim, C. F. (2017). O ensino da administração: práticas pedagógicas e seus impactos no desempenho profissional na visão dos formandos de graduação em administração de uma instituição privada na cidade de Porto Alegre - RS. *CAMINE: Caminhos da Educação*, 9(2), 96-113.
- Nunes, T. S., & Günther, H. F. (2019). A Percepção dos Servidores Universitários sobre a Liderança na Universidade Federal de Santa Catarina. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 11(1), 57-70.
- Oliveira, A. V. et al. (2015). A transformação do especialista em líder: um estudo de caso em empresa de telecomunicações. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 13(1), 41-58.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2020). *PISA 2018 Results (Volume VI): Are Students Ready to Thrive in an Interconnected World?* Paris: OECD Publishing.
- Rousseau, D. M. (2012). Designing a better business school: Channelling Herbert Simon, addressing the critics, and developing actionable knowledge for professionalizing managers. *Journal of Management Studies*, 49(3), 600-618.
- Santos, G. F. *et al.* (2010). Estilos de liderança: enfoque na teoria x e teoria y de Douglas McGregor. *Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano*, 1(2), 22-35.
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 209-214.
- Sobral, F. *et al.* (2020). Better safe than sorry: leadership sensemaking in the time of COVID-19. *Revista de Administração Pública (Impresso)*, 54(4), 758-781.
- Werneck, S. S. *A importância da informação contábil como ferramenta de gestão.* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

Submetido em: 26.06.2023

Aceito em: 28.07.2023