

Um Novo Contador? Identificando Estilos Comportamentais na Profissão Contábil

Autoria: Roberto Coda, Ana Cristina de Faria, Ana Maria Roux V. Cesar, Maria Filomena Fontes Ricco

Resumo

Este trabalho identifica estilos de comportamento de contadores, utilizando os conceitos de Orientação Motivacional e de Estilo de Mobilização, criados a partir do Diagnóstico M.A.R.E. Aplica uma abordagem empírico-analítica a uma amostra de 312 profissionais atuantes na área de Ciências Contábeis e compara os estilos encontrados com aqueles de outra amostra composta por 4.980 casos coletados em âmbito nacional. Os estilos comportamentais pesquisados são classificados como Colaborador, Negociador, Competidor, Conquistador, Realizador, Mantenedor e Especialista. Os resultados da pesquisa indicam predominância dos estilos Mantenedor (focado na continuidade, métodos e normas) e Especialista (focado na qualidade e racionalidade), enquanto padrões preferenciais de comportamento no trabalho de contadores. Os resultados são compatíveis aos de outros estudos que utilizam o *Myers-Briggs Type Indicator* - MBTI como indicador de personalidade, mas diferentes da amostra de profissionais brasileiros na qual existe um equilíbrio entre a composição dos estilos. É feita também uma discussão sobre as implicações dos resultados obtidos na pesquisa para a gestão de profissionais da área contábil, fornecendo subsídios para a contratação, desenvolvimento e alocação dos mesmos.

INTRODUÇÃO

Em ambientes organizacionais, a identificação de padrões ou estilos comportamentais contribui para o reconhecimento de tendências nas ações dos profissionais, facilitando seu gerenciamento, orientando seu treinamento e desenvolvimento, bem como sua alocação no trabalho por meio da garantia de um balanceamento entre preferências individuais e necessidades ou requisitos dos cargos que ocupam. Este trabalho utiliza uma abordagem concebida dentro do contexto das organizações brasileiras para identificar e descrever padrões comportamentais em situações de trabalho, aplicando a mesma junto a profissionais que possuem formação em Ciências Contábeis.

A contribuição que se pretende é verificar se há estilos ou padrões dominantes de comportamento dos profissionais que estão construindo suas carreiras na área contábil e fornecer subsídios para a contratação, retenção e desenvolvimento dos mesmos, através do respeito e consideração dos pontos fortes e fracos intrinsecamente associados a prováveis perfis mais representativos.

Várias teorias objetivam classificar os indivíduos dentro de estilos ou padrões identificáveis de comportamento. Nesse trabalho os tipos de indivíduos serão identificados em função dos seus perfis de mobilização, que representam formas preferenciais de agir na busca de resultados (RICCO, p. 150). Trata-se, portanto, de uma abordagem centrada em comportamentos voltados para situações de trabalho, diferente de outras tipologias que consideram essencialmente traços de personalidade, como por exemplo, o *Myers-Briggs Type Indicator* - MBTI, desenvolvido a partir dos tipos psicológicos definidos por Jung. Assim, o foco do presente estudo está relacionado a identificar qual o tipo de associação existente entre a formação em Ciências Contábeis e os diferentes estilos de comportamento no trabalho de profissionais brasileiros.

2. A PROFISSÃO CONTÁBIL NO BRASIL E NO MUNDO

Ao estudar a evolução da Ciência e do pensamento contábil nota-se que esta é uma área do conhecimento cujas mudanças sempre estiveram associadas ao desenvolvimento das atividades mercantis, econômicas, políticas, sociais e culturais. Os avanços das teorias e práticas contábeis foram desencadeados logo após a Primeira Guerra Mundial com o surgimento de grandes empresas, o crescimento do mercado de capitais, a necessidade do

investidor estar bem informado, com a disponibilização de recursos e incentivos por parte do governo, das universidades e dos órgãos de classe em pesquisas sobre os princípios e procedimentos contábeis.

Antigamente, segundo Watanabe (1996), o profissional da área contábil era chamado de “guarda-livros” e considerado um agente auxiliar do comércio, prudente e conservador, bem como sujeito às leis comerciais, ditadas pelo Código Comercial Brasileiro de 1850. A adoção de padrões contábeis internacionais – *International Financial Reporting Standards – IFRS*, de acordo com as normas do *International Standards of Accounting and Reporting (ISAR)*, exige uma visão globalizada do perfil do profissional contábil, além de requerer mudanças e adaptações à formação do profissional contábil que precisam ser implementadas por algumas empresas até 2010.

O simples fato de o padrão ser agora internacional, por si só, irá requerer uma postura globalizada do contador. Este profissional deverá ter em mente que os relatórios que vier a emitir poderão ser comparados com relatórios elaborados em outros países das mais diferentes culturas; isso significa que ele terá que saber trabalhar com os padrões locais para atender às exigências impostas pela legislação de seu país (imposto de renda, órgãos reguladores etc.), bem como emitir relatórios para a sua matriz ou outras bases da empresa no exterior e para organismos financiadores.

No perfil do Contador demandado pelo atual mercado são exigidas muito mais qualificações do que, simplesmente, o conhecimento e aplicação das técnicas de registro dos fatos ocorridos e atendimento às regulamentações legais e tributárias, como anteriormente. Deste profissional passam a ser requeridas funções mais ligadas a um perfil gerencial, tais como a elaboração de orçamentos, projeção das demonstrações contábeis, elaboração e análise de relatórios gerenciais, pró-atividade quanto às decisões a serem tomadas nas empresas em que atuam e/ou assessoram e elaboração de auditorias (internas e externas).

Como decorrência, nos últimos anos tem havido um maior envolvimento do profissional de Contabilidade nas questões estratégicas das organizações. Este profissional tem alavancado a comunicação com os gestores operacionais, possibilitando a melhoria da qualidade da decisão gerencial, uma vez que esta passa a ser baseada em informações econômico-financeiras (FARIA; ALMEIDA; p.6).

Além das qualificações técnicas necessárias para desenvolver as funções ora demandadas, o contador precisa ter outros comportamentos profissionais que dependem de habilidades pessoais, como por exemplo, ser ágil e dinâmico - o que gera a capacidade de desempenhar suas atividades com rapidez e tempestividade; ter bom relacionamento interpessoal, essencial para o padrão de interação com profissionais das mais diversas áreas do conhecimento que lhe é exigido. Todavia, a maioria dos estudos realizados com o objetivo de identificar traços de personalidade dominantes junto ao profissional contábil não retrata essa outra realidade. Uma revisão de 16 trabalhos publicados sobre o perfil do contador, todos baseados no diagnóstico de personalidade MBTI, revela como mais freqüente um perfil STJ, devido à presença significativa dos tipos ISTJ e ESTJ, caracterizando indivíduos preferencialmente práticos, lógicos, individualistas, críticos e sistemáticos (WHEELER, 2001, p. 128; 137-138).

Assim, as mudanças de perfil profissional que se fazem necessárias para que o contador possa atuar como um profissional global exige um esforço conjunto das Organizações Contábeis, Instituições de Ensino Superior (IES) e dos Órgãos Reguladores Governamentais de modo a propiciar uma educação superior que seja coerente com os novos desafios do ambiente global. Atualmente, há 1.029 cursos de Ciências Contábeis no Brasil (INEP, 2008) que deverão adequar-se a esse novo perfil de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96.

Essas mudanças devem atingir, portanto, a formação do Contador, incluindo sua

capacitação técnica, visão estratégica, habilidades gerenciais, conhecimentos culturais e de idiomas. O desenvolvimento deste novo perfil deve ter como resultado um profissional mais preparado, apto às mudanças e, portanto, adaptável.

Dessa maneira, a possibilidade de identificação do perfil de Orientação Motivacional e conseqüente Estilo de Mobilização dos contadores será de considerável utilidade para o planejamento de ações educacionais relacionadas à formação e ao desenvolvimento deste profissional.

3. A TEORIA DE ERICH FROMM E O DIAGNÓSTICO M.A.R.E.

Dando prosseguimento aos estudos de Freud, Fromm dá sua contribuição passando a considerar a teoria psicanalítica à luz da psicologia social do século XX, considerando o homem como um produto da sociedade em que vive (RICCO, p. 26). Fromm baseou-se na teoria do caráter, criada por Freud, como um sistema de impulsos que possui como pontos essenciais a suposição de que os traços de caráter servem de base ao comportamento (FROMM, 1986).

A diferença em relação à teoria do caráter proposta por Freud e a proposta apresentada por Fromm (1986) é que a base fundamental da primeira encontra-se nos vários tipos de organização da libido e a segunda em tipos específicos de relacionamento da pessoa com o mundo. Fromm entende que o caráter do indivíduo é formado pelas experiências pessoais e pode ser modificado, até certo ponto, pelos *insights* e pelas novas experiências adquiridas (FROMM, 1986, p. 53). Para este autor, além de ter a função de permitir ao indivíduo agir coerentemente, o caráter é a base de ajustamento do indivíduo à sociedade; portanto, a noção de caráter envolve a combinação de orientações comportamentais e de formas de relacionamento, provenientes dos processos de socialização e de assimilação (FROMM, 1986). A socialização é resultante da relação de um indivíduo com as demais pessoas e consigo mesmo; a assimilação é resultante da aquisição de coisas e aspectos do mundo exterior (RICCO, 2004, p. 33 – 35).

Resultantes do processo de assimilação são identificadas por Fromm quatro orientações principais que revelam a maneira de ser do indivíduo: receptiva, exploradora, acumuladora e mercantil. A orientação mercantil enfatiza a preocupação dos indivíduos com as trocas, com a adaptação e a integração; a receptiva revela uma preocupação com as pessoas e com o aprendizado; a acumuladora um foco na síntese e na projeção das experiências passadas, e a exploradora uma preocupação em retirar do ambiente todas as possibilidades que o mesmo oferece (FROMM, 1986, p. 60).

Em estudos mais recentes, Maccoby (2005) considera particularmente útil para a compreensão de pessoas e de comportamentos gerenciais no trabalho, as contribuições de Freud e as de Fromm, tendo em vista aspectos de adaptação cultural. O Diagnóstico M.A.R.E. fundamenta-se nas quatro orientações propostas por Fromm (1986), adaptadas por Coda (2000) para situações e comportamentos no contexto das organizações de trabalho e renomeadas como orientações motivacionais Mediadora, Analítica, Receptiva e Empreendedora.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais características de cada uma dessas orientações motivacionais, bem como a visualização do paralelo estabelecido entre a classificação proposta por Coda (2000), e aquela originariamente desenvolvida por Fromm (1986; 1990):

Quadro 1 – Principais Características das Orientações M.A.R.E.

FROMM	CODA	Características
Orientação Mercantil (M.)	Orientação Mediadora (M.)	Foco em relacionamentos. Busca de harmonia e de integração entre visões conflitantes em situações de trabalho. Compreensão das necessidades das pessoas. Habilidade para vender novas idéias. Facilidade para atuar em grupos; sociabilidade, afetividade.
Orientação Acumuladora (A.)	Orientação Analítica (A.)	Foco nas estratégias. Busca de continuidade nas ações e processos. Padrões elevados de qualidade em tarefas e procedimentos. Lógica e racionalidade. Visão de longo prazo. Impessoalidade, objetividade e sinceridade. Aversão a riscos.
Orientação Receptiva (R.)	Orientação Receptiva (R.)	Foco nas pessoas. Desenvolvimento do talento de equipes. Desenvolvimento das próprias habilidades e competências. Reconhecimento do valor da diversidade. Preocupação em viabilizar coisas em lugar de dificultá-las.
Orientação Exploradora (E.)	Orientação Empreendedora (E.)	Foco nos resultados. Busca mudanças e desafios constantes. Capacidade de agir e obter aquilo que é esperado. Inovação e inventividade. Exploração de novos mercados e oportunidades de negócio.

Fonte: Coda (2000, p. 6).

Importante salientar que a abordagem considera que os profissionais no trabalho apresentam todas essas orientações durante o exercício de suas atividades, sendo que as diferenças ocorrem na quantidade e ordem de preferência de utilização de cada uma delas. Validado em 2000, o instrumento de coleta de dados - Diagnóstico M.A.R.E. - é composto por dezesseis questões cada uma com quatro alternativas que permitem identificar as quatro orientações motivacionais em condições normais de trabalho e sob pressão, configurando, assim, em oito variáveis.

Após validação estatística, o Diagnóstico M.A.R.E. foi aplicado junto a profissionais brasileiros, resultando na construção de uma base de dados que já ultrapassa 6.500 casos, contribuindo para que estudos avançassem de forma a confirmar que as pessoas podem apresentar orientação motivacional diferente, caso as condições de trabalhos apresentem pressão para a sua realização, e que tais orientações podem ser agrupadas formando padrões comportamentais (CODA; RICCO; GARCIA, 2005a; RICCO, 2004).

4. MOTIVAÇÃO, ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO E QUESTÕES DE PESQUISA

4.1 Motivação no trabalho

Intuitivamente, cada pessoa possui sua própria concepção do que seja motivação, fazendo com que o conceito pareça simples. Porém, o assunto é complexo, discutido em diversas teorias, sendo que nenhuma delas apresenta respostas definitivas sobre como fazer para motivar pessoas. Entende-se motivação como um estado interior que induz o indivíduo a assumir determinado tipo de comportamento (SPECTOR, 2002, p. 198). Está ligada à intensidade, pois se refere ao esforço que cada indivíduo realiza para cumprir uma tarefa e à persistência, pois diz respeito ao seu compromisso em não abandonar determinado comportamento. Aplicando o conceito de motivação ao trabalho, Robbins (2000, p. 342) a define como “[...] a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

As diferentes teorias motivacionais desenvolvidas a partir do início do modelo em Administração denominado Relações Humanas (QUINN *et al.*, 2005) podem ser classificadas em teorias de Motivação Extrínseca e Intrínseca. Assim, os fatores que levam os indivíduos a estarem ou não motivados podem ser extrínsecos - encontram-se presentes no ambiente - como por exemplo o salário ou o reconhecimento; ou então serem fatores intrínsecos -

encontram-se dentro do próprio indivíduo, como por exemplo o sentimento de realização de determinado trabalho (LAWLER, 1997; CODA e FONSECA, 2004; DUBRIN, 1998).

Diante do fato de que o conceito de orientação motivacional representa uma preferência ou predisposição interna para agir; para se comportar, as teorias motivacionais que dão suporte ao presente trabalho são as que privilegiam aspectos intrínsecos, tais como a teoria da avaliação cognitiva (DECI e FLASTE, 1998), as teorias baseadas em necessidades, como as de Maslow, Alderfer e McClelland, assim como os pressupostos que ligam motivação no trabalho ao sentido ou significado atribuído ao trabalho pelo profissional que o desempenha (CODA e FONSECA, 2004; SIEVERS, 1994).

4.2 Diferenças individuais

Bowditch (1999) entende que a personalidade é a principal determinante das diferenças individuais. A personalidade refere-se aos padrões e traços relativamente consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento que fornecem aos indivíduos identidade distinta (DAVIDOFF, 2001, p. 504).

Relacionando os conceitos sobre diferenças individuais às teorias motivacionais nota-se que, embora não seja uma tarefa fácil, é de fundamental importância para os gerentes e supervisores diagnosticarem o tipo ou o estilo da pessoa que supervisiona para que possa então oferecer estratégias motivacionais adequadas. O esforço de conhecer e classificar as pessoas dentro de determinadas categorias não é recente. Sua origem é encontrada nos primeiros filósofos que a humanidade conheceu, sendo as primeiras descobertas muito simplistas, voltadas para as características físicas como determinantes do comportamento (DAVIDOFF, 2001).

No contexto organizacional, a preocupação com as diferenças individuais pode ser constatada em diferentes trabalhos no campo do Comportamento Organizacional. Um exemplo pode ser encontrado em trabalho voltado para a identificação do efeito de estilos gerenciais sobre os resultados organizacionais (BERTRAND e SCHOAR, 2003). As autoras apresentam evidências de grande variação nos estilos gerenciais, nos resultados e desempenhos que esses estilos são capazes de gerar e chamam a atenção para investigações voltadas à descoberta das razões pelas quais esses aspectos se verificam, apontando para a importância das diferenças de preferências entre os executivos, bem como diferenças de competências absolutas e relativas entre eles.

4.3 Perfis de Personalidade no Trabalho

O trabalho desenvolvido por Andon, Chong e Roebuck (2007) é de especial interesse para o embasamento da presente pesquisa. Estes autores investigaram as preferências de personalidade de contadores e de não-contadores que buscam o ingresso na profissão contábil, a partir das mudanças ambientais ocorridas no ambiente de trabalho desses profissionais. Tais mudanças poderiam indicar que as habilidades e competências derivadas de um tipo homogêneo de personalidade, que durante anos apresentou compatibilidade para o desempenho do trabalho esperado de um contador, não são mais suficientes para atender aos atuais desafios, principalmente aos ligados à implantação de mudanças, inovações e agilidade durante a realização das atividades.

Entretanto, contrariamente às expectativas formuladas, Andon, Chong e Roebuck (2007), fundamentados na tipologia de Jung e no MBTI, concluem que tanto os profissionais graduados em Ciências Contábeis, quanto àqueles oriundos de outras formações mas atuando em áreas contábeis, preferem focalizar o futuro sob a ótica de padrões definidos (tipo intuitivo), baseiam suas decisões na análise lógica objetiva da causa e do efeito, bem como na

impessoalidade (tipo pensamento) e, finalmente, conferem a suas vidas pessoais uma abordagem planejada e organizada (tipo julgamento).

Outros estudos de interesse são aqueles voltados para explorar as características que mais frequentemente aparecem em profissionais correlatos ao profissional contábil, como o caso dos profissionais técnicos, independentemente da área de atuação. Resultados de trabalhos nesta linha indicam que o principal traço de personalidade presente em profissionais que desempenham atividades de natureza técnica é incorporar de modo eficaz diversas tecnologias à estratégia empresarial, identificando de forma cuidadosa novas aplicações para produtos e processos.

Um exemplo é a pesquisa de Vojak *et. al.* (2006) que utiliza uma amostra de 418 pesquisadores americanos e ingleses e que aponta como características e traços de profissionais técnicos, além da reconhecida profundidade e amplitude de seu conhecimento, um envolvimento emocional com o que realiza, energia no trabalho, persistência na busca e realização de objetivos e habilidades de relacionamento interpessoal. Profundo conhecedor do negócio de sua organização, detentor de elevada competência para explorar as oportunidades que seu ambiente lhe oferece e idealista, são as outras características com as quais tais profissionais se apresentam e que, muitas vezes, acabam contribuindo para o sucesso desses profissionais, muito mais do que suas próprias competências técnicas (VOJAK *et al.*, 2006).

4.4 Estilos de Mobilização (EM)

A linha de pesquisa - Diagnóstico M.A.R.E. vem avançando no que diz respeito ao mapeamento de estilos comportamentais de diferentes profissionais brasileiros e na busca de relações entre esses estilos e outras variáveis independentes tais como o desempenho no trabalho. Como construto, Estilo de Mobilização não existe na literatura sobre comportamento organizacional. A expressão foi criada para atender à necessidade de nomear os padrões comportamentais encontrados por Ricco (2004), resultantes do Diagnóstico de Orientações Motivacionais M.A.R.E., concebido e validado por Coda (2000).

Esse conceito refere-se ao modo peculiar e intencional de agir, nas organizações de trabalho na busca de resultados e é resultante da interação entre as orientações motivacionais e das escolhas preferenciais de competências de liderança do profissional, conforme proposto por Hitt (1993). A contribuição de Ricco (2004) foi identificar e descrever padrões comportamentais obtidos através de análise discriminante múltipla aplicada a uma amostra de 4.980 casos e que foram descritos e nomeados como os sete Estilos de Mobilização (EM): Especialista, Colaborador, Conquistador, Mantenedor, Competidor, Negociador e Realizador.

Com base nos Estilos de Mobilização, Cestari (2005) investiga as relações entre o perfil comportamental do indivíduo e seu desempenho diante de uma estratégia motivacional composta pelo estabelecimento de metas, remuneração variável e concessão de promoções por desempenho. O estudo realizado com 119 gerentes de um banco de varejo indica que os diferentes perfis comportamentais apresentam uma diferença estatisticamente significativa em relação ao cumprimento das metas estabelecidas pela instituição e sugere que os indivíduos com o EM Conquistador apresentam um melhor desempenho em relação aos demais, enquanto que os indivíduos de EM's Colaborador e Especialista apresentam desempenhos inferiores quando comparados aos demais estilos comportamentais.

O Quadro 2 apresenta a descrição resumida das principais características comportamentais dos Estilos de Mobilização, oriundos do Diagnóstico M.A.R.E:

Quadro 2 – Principais Características dos Estilos de Mobilização M.A.R.E.

ESTILO	DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
ESPECIALISTA	Controlar e reunir experiências válidas traz segurança e os relacionamentos devem estar baseados tanto no crescimento pessoal como no bom uso das competências dos outros. Fixa desafios referendados por ações cuidadosas que geram resultados contínuos, bem como preocupação para exercer racionalidade. Tomada de decisão baseada em dados e informações pertinentes. Busca ser <i>expert</i> em seu campo e é orientado para a estratégia e processos. Apresenta-se como dono da verdade e do conhecimento existente, agindo de modo persistente, cuidadoso e metódico.
COLABORADOR	Consegue o que considerado de valor via trocas com outras pessoas e tende a enfatizar os relacionamentos como o único modo de receber coisas e eventos positivos, assim como obter sucesso. Mostra desejo de participar de equipes como forma de auto-desenvolvimento pessoal e profissional. Orientado para pessoas e para a qualidade do processo de trabalho. Ajuda os outros a encontrar soluções para problemas existentes.
CONQUISTADOR	Atribui sentido a atingir objetivos e controlar o que é obtido. Assume a posse do que é considerado de valor. Gosta de situações competitivas que proporcionam crescimento pessoal. Preocupado com novos horizontes de desempenho a serem alcançados e demonstra comprometimento com resultados baseados em processos. Busca situações em que pode mostrar sua capacidade de desempenho e conseguir o que é esperado.
MANTENEDOR	O importante é garantir ações que assegurem a continuidade de ações e de inovações no contexto organizacional. Estabelece relacionamentos nos quais pode controlar e gerenciar as variáveis situacionais, enfatizando a <i>follow-up</i> e a preocupação com os processos operacionais. Compreende as crenças e opiniões das pessoas, agindo de modo responsivo, compreensivo, metódico e persistente. Tende a evitar riscos, buscando segurança.
COMPETIDOR	Atribui sentido em obter o que é melhor no mundo, sempre pronto a correr riscos e tomar decisões sobre o que precisa ser feito. Busca desafios que dependem de desempenho competitivo, obstinado e determinado. Focado em vencer e obter resultados, bem como com os processos que os asseguram. Compara-se com os outros ao obter resultados, assumido a responsabilidade pela solução de problemas.
REALIZADOR	O importante é obter resultados positivos mesmo que seja necessário mudar de atitudes para tanto. Promove ações voltadas para a consecução de metas organizacionais e prefere lidar com situações nas quais pode fazer as coisas acontecerem. Orientado para resultados pessoais e organizacionais, age de modo flexível, animado e pró-ativo.
NEGOCIADOR	O importante é implementar trocas vantajosas, resguardando o que foi obtido. Adaptar-se a novas situações e mudar de opinião não significa perda de território pessoal. Promove a integração. Demonstra capacidade de convencimento e considerável habilidade de compreender as necessidades das pessoas e de resolver conflitos. Coloca-se no lugar dos outros e orienta-se para a aquisição da visão organizacional.

Fonte: Adaptado de RICCO (2004).

Outros estudos têm sido realizados buscando comparações entre a linha de pesquisa Diagnóstico M.A.R.E. e outros referenciais e modelos voltados para a caracterização de padrões de comportamento gerencial, bem como a descrição dos estilos e competências a eles associados (CODA e CESTARI, 2005; CODA; RICCO e GARCIA, 2005a; CODA; RICCO e GARCIA, 2005b; VOJAK *et al*, 2006).

O contexto e plataforma teórica apresentados permitem o estabelecimento das questões de pesquisa a seguir identificadas.

4.4 Questões de Pesquisa

QP1 – Qual o estilo comportamental predominante junto aos profissionais atuantes na área de Ciências Contábeis?

QP2 – Os profissionais que atuam na área contábil e cuja formação básica não é Ciências Contábeis apresentam o mesmo estilo comportamental que os profissionais com formação básica em Ciências Contábeis?

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Realizado com propósito exploratório, este estudo adota uma abordagem empírico-analítica, uma vez que é marcadamente quantitativo; todavia, não apresenta preocupação com a relação entre variáveis. Focaliza profissionais que apresentam formação básica em Ciências Contábeis e outras correlatas e que atuam em organizações de diferentes portes e em áreas que exigem como requisito esse tipo de formação ou de especialização.

A pesquisa foi aplicada a profissionais da área contábil e contempla 312 indivíduos participando de Programas de Pós Graduação *Stricto Sensu* e *Lato Sensu*, predominantemente na cidade de São Paulo. Com relação aos dados utilizados para comparação, os da amostra de profissionais brasileiros são os apresentados por Ricco (2004).

A amostragem foi não-probabilística e intencional da população de contadores em atuação na cidade de São Paulo. Essa opção de amostragem justifica-se (a) pela expressão da região paulistana no contexto brasileiro; (b) pela concentração de profissionais contábeis na região; (c) pela facilidade de acesso e consulta aos envolvidos, e (d) pelo fato de que a realização da pesquisa nessa região-alvo poderá gerar um procedimento a ser aplicado para todas as Regiões do Brasil.

O dados foram coletados através do Diagnóstico M.A.R.E. que aplicado no período de agosto de 2007 a abril de 2008. Os questionários foram aplicados diretamente pelos pesquisadores, após as devidas explicações sobre os objetivos da pesquisa e cuidados durante o preenchimento. Foi especialmente enfatizado que os respondentes deveriam ser coerentes com suas preferências comportamentais no trabalho, não existindo, portanto, respostas certas ou erradas, muito menos respostas ideais ou desejáveis. O tempo médio de resposta ao instrumento de pesquisa foi de 30 minutos.

De posse das respostas obtidas no Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais, os perfis de mobilização foram identificados para todos os respondentes. Após a tabulação dos dados, a análise estatística dos mesmos foi efetuada, por meio da descrição dos dados, verificando-se ainda como os indivíduos pesquisados se distribuem em relação à variável sexo e à variável faixa etária.

Em seguida, foi realizada a análise dos dados utilizando-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (2003). Os dados foram analisados por meio de tabelas de contingência das frequências relativas dos diferentes estilos de mobilização para as amostras de profissionais em Ciências Contábeis e profissionais brasileiros, tendo sido empregado o teste Qui-Quadrado em tabela de partição LxC (SIEGEL e CASTELLAN JR., 2006).

6. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Perfil dos pesquisados

Em relação ao sexo há predominância de homens (64%), representando as mulheres 36% dos pesquisados. A média de idade dos respondentes é de 36,7 anos. Os profissionais que atuam na área de Ciências Contábeis pesquisados possuem, em sua expressiva maioria, formação superior em Ciências Contábeis (77,8%) e os demais em Administração, Economia ou Engenharia. Nesses casos, todos atuam profissionalmente em áreas funcionais ligadas aos conhecimentos em Ciências Contábeis, tais como Controladoria, Controles Internos, Auditoria, Contabilidade ou Gestão de Custos, Gestão de Riscos e Contabilidade Geral.

6.2 Relação entre o estilo de mobilização e a profissão contábil

Os resultados dos Estilos de Mobilização da amostra de profissionais de Ciências Contábeis são apresentados na Tabela 1 juntamente com a distribuição dos Estilos de Mobilização obtida para a amostra de profissionais brasileiros.

Tabela 1 – EM's: comparação entre o total da amostra de profissionais de Ciências Contábeis e a amostra de profissionais brasileiros

EM	Quantidade Contadores	%	Quantidade Amostra Nacional	%
MANTENEDOR	81	25,72	717	14
ESPECIALISTA	60	19,29	727	15
CONQUISTADOR	59	18,97	727	15
NEGOCIADOR	41	13,18	696	14
REALIZADOR	35	11,25	684	14
COMPETIDOR	21	06,75	655	13
COLABORADOR	15	04,82	774	15
TOTAL	312	100,00	4.980	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Ao comparar os dados da distribuição das duas amostras levando-se em consideração a significância estatística para as diferenças entre as porcentagens dos EM's da amostra de profissionais brasileiros e aquela relativa aos profissionais de Ciências Contábeis, o teste quadrado mostrou-se significativo ($\chi^2 = 6,28$; gl =1; p=0,012), isto é, há diferenças representativas entre as duas amostras.

Assim, a leitura das porcentagens dos dados pode revelar aspectos reais das diferenças. Embora todos os EM's apresentados na amostra de profissionais brasileiros tenham sido encontrados na amostra de profissionais de Ciências Contábeis, pode ser observado que a distribuição dos casos da amostra de profissionais brasileiros não apresenta diferenças significativas entre os estilos, diferentemente do que ocorre junto à amostra de profissionais de Ciências Contábeis; nesta última, os EM's não se distribuem de forma equitativa. A maior representação – estilo Mantenedor com 25,72% - é mais do que cinco vezes o valor da representação de menor porcentagem, 4,82% para o Estilo Colaborador. O estilo Competidor também se mostra menos presente na amostra de contadores, dado que sua frequência é de 6,75%.

Os dados da Tabela 1 foram agrupados em um gráfico do tipo polar (Gráfico 1) permitindo a visualização das frequências, destacando-se uma maior dispersão da amostra referente aos profissionais em Ciências Contábeis. Como destaque tem-se os EM's Mantenedor e Especialista que sozinhos já representam 45% dos pesquisados, sendo 25,72% do estilo Mantenedor e 19,29% do estilo Especialista. Da mesma forma, salientam-se o estilo Colaborador, o Competidor e o Realizador pela pouca representatividade.

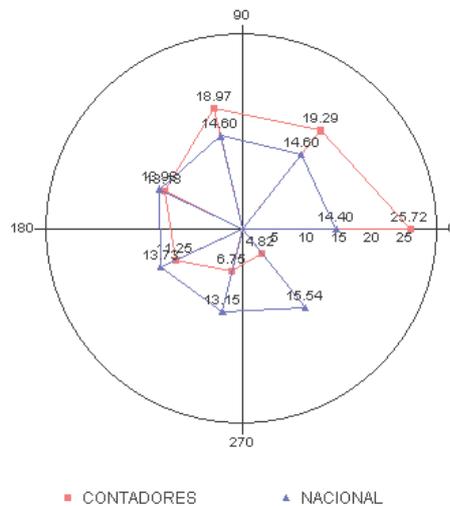


Gráfico 1 – Representação polar dos perfis de mobilização das amostras de profissionais brasileiros e de profissionais em Ciências Contábeis.

A resposta à primeira questão de pesquisa deste estudo – existe um estilo dominante para o profissional contábil? – é dada pelo fato de que existem estilos mais frequentes e menos frequentes dentro da amostra de profissionais contábeis. O estilo Mantenedor e o estilo Especialista são mais característicos desses profissionais, enquanto que o estilo Colaborador, o Realizador e o Competidor são os menos frequentes, resultados que respondem à questão formulada. Sugerem, portanto, um componente específico na construção da identidade profissional de indivíduos com formação em Ciências Contábeis – preocupação com processos, métodos, continuidade e racionalidade - e que se revela associado não somente às características de personalidade desses indivíduos, mas também às principais características e natureza das áreas organizacionais que tradicionalmente empregam o profissional contábil.

6.3 Relação entre o perfil de mobilização e profissionais da área contábil buscando especialização em Ciências Contábeis

Com o objetivo de explorar os dados coletados, a amostra de profissionais atuando em Ciências Contábeis foi dividida em duas, separando-se aqueles com formação básica em Ciências Contábeis daqueles com outro tipo de formação. A Tabela 2 mostra o resultado desta divisão, no que diz respeito à composição dos perfis de mobilização das duas categorias.

Tabela 2 – EM's: comparação entre os profissionais com formação em Ciências Contábeis e profissionais com outro tipo de formação

EM	Quantidade Contadores	%	Quantidade Outra Formação	%
MANTENEDOR	67	27,27	14	20,29
ESPECIALISTA	46	19,01	14	20,29
CONQUISTADOR	36	14,88	23	33,33
NEGOCIADOR	33	13,64	8	11,59
REALIZADOR	27	11,16	8	11,59
COMPETIDOR	20	08,26	1	1,45
COLABORADOR	14	05,79	1	1,45
TOTAL	243	100,00	69	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A aplicação do teste qui-quadrado entre essas duas amostras de profissionais revelou-se não significativa ($\chi^2 = 2,70$; $gl = 1$; $p = 0,100$), isto é, não há diferenças representativas entre elas. Esta situação é inversa àquela obtida no caso anterior, ou seja, entre a amostra de profissionais brasileiros e os profissionais de Ciências Contábeis.

Assim, a segunda questão de pesquisa sugerida – os profissionais que atuam na área contábil cuja formação básica não é Ciências Contábeis apresentam o mesmo estilo comportamental que os profissionais com formação básica em Ciências Contábeis? – também obteve resposta afirmativa. Embora a intensidade seja diferente, a ordem de distribuição dos estilos da amostra de profissionais com outra formação é essencialmente a mesma, excetuando-se agora a presença destacada do EM Conquistador (33,33%). Os dados da Tabela 2 foram agrupados em um gráfico do tipo polar (Gráfico 2), permitindo a visualização das freqüências dos diferentes estilos entre as amostras de contadores e de não contadores. Destaca-se, conforme comentado, a existência de outro EM dominante (Conquistador) apresentado pelos profissionais atuantes na área de Ciências Contábeis com outras formações, bem como a ainda mais expressiva redução da representatividade do estilo Colaborador e Competidor (1,45% cada um).

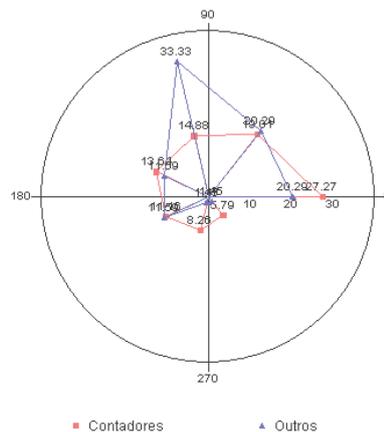


Gráfico 2 – Representação polar dos perfis de mobilização das amostras de profissionais em com formação em Ciências Contábeis e profissionais de outras formações.

Fonte: SPSS (2003).

Tal mudança de ênfase sugere o aparecimento de outro componente específico na construção da identidade profissional de indivíduos da área contábil – preocupação com resultados baseados no controle de processos e que pode revelar-se associado à necessidade de adicionar diversidade, mudança e inovação planejada às áreas organizacionais que atualmente empregam profissionais com conhecimentos especializados em Ciências Contábeis como forma de atender aos novos desafios que se impõem à profissão.

7. CONCLUSÕES

Essa pesquisa fornece uma contribuição ao trabalho iniciado por Ricco (2004) na construção dos perfis de mobilização. Conhecendo-se cada perfil de mobilização (crenças, sentido da ação e motivação principal) é possível compreender melhor cada indivíduo, fornecendo condições para que este se desenvolva da melhor forma.

Por meio da identificação dos estilos de mobilização dominantes para os profissionais em Ciências Contábeis os gestores podem desenvolver uma estratégia motivacional adequada às características desses estilos, bem como prever os resultados futuros de sua equipe. Assim, essa pesquisa fornece um referencial para explicar diferenças presentes no comportamento de

contadores, auxiliando na contratação e na alocação e/ou realocação de profissionais em Ciências Contábeis.

A implicação prática mais importante reside, sem dúvida, na constatação de que os contadores com Estilo Mantenedor apresentaram maior presença quando comparados com os indivíduos pertencentes aos demais perfis. Dessa forma, com o objetivo de contratar profissionais dentro do padrão comportamental dominante, os gestores, assim como a área de Recursos Humanos, darão preferência aos contadores com o Estilo Mantenedor e, em seguida, aos de Estilo Especialista. Conforme as características expostas por Ricco (2004, p.130-135) para cada estilo de mobilização, os resultados desta pesquisa sugerem que os contadores Mantenedores e Especialistas possam desenvolver atividades voltadas à continuidade e ao longo prazo e que exijam preocupação técnica e ações cuidadosas.

Percebeu-se, também que os contadores com Estilos Colaborador e Realizador apresentaram menor presença quando comparados aos contadores pertencentes aos demais perfis de mobilização. Assim, os gestores podem alocar esses indivíduos em outros ambientes ou departamentos que apresentem natureza de trabalhos e de atividades diferentes daquelas tipicamente associadas à área de Ciências Contábeis, favorecendo o desenvolvimento e aproveitando melhor o potencial desses indivíduos. Ou então, utilizar contadores com o estilo Colaborador em atividades que envolvam o trabalho em grupo, como por exemplo, a elaboração de orçamentos de forma participativa; analogamente, aqueles com o Estilo Realizador poderiam ser mais bem aproveitados em atividades de implantação imediata de novas normas ou procedimentos necessários.

Com relação à amostragem, o trabalho assume as limitações de tempo e recursos, tendo sido possível realizar pesquisa com 312 profissionais que exercem suas atividades na região da Grande São Paulo. Registre-se a necessidade de uma amostra de outros estados brasileiros para que a representatividade da pesquisa fique ampliada. Além disso, no que se refere à caracterização da população, foram obtidos apenas dados referentes ao sexo, formação educacional e à idade dos respondentes, deixando-se de obter dados como tempo de experiência ou área específica de atuação dentro da Contabilidade, entre outros. Sugere-se que estudos posteriores sejam realizados, relacionando-se a natureza da atividade contábil desempenhada e os estilos de mobilização.

Embora não seja possível tomar a predominância encontrada como indicativo de que os estilos Mantenedor e Especialista sejam ideais para profissionais com formação em Ciências Contábeis, os resultados indicam, sem dúvida, que as atividades desta área representam uma oportunidade natural de carreira para esses profissionais; já que a natureza do trabalho contábil mostra compatibilidade com as características dominantes de ambos os referidos estilos, promovendo, assim, um ajustamento entre aquilo que é favorecido como via preferencial de ação pelo profissional, e aquilo que se espera que este execute eficazmente na organização.

Comparando-se os resultados desta pesquisa sobre os estilos comportamentais do profissional contábil com aqueles de outros estudos e com as considerações de outros estudiosos e pesquisadores do tema, é possível estabelecer um primeiro paralelo com o que é considerado como sendo a identidade profissional do empregado técnico. Uma das fontes de ligação é o trabalho de Beck e Wade (2004) que revela como características do profissional técnico, entre outras, a especialização, o trabalho em equipe com papéis bem definidos, a continuidade como estado natural, a visão de que tudo é possível a longo-prazo, a preferência por recompensas baseadas em resultados e a indiferença pela função de liderança.

A maioria dessas características é típica dos estilos Mantenedor e Especialista que representam, respectivamente, o primeiro e o segundo estilos mais frequentes da amostra de profissionais contábeis. Importante ressaltar que o Especialista busca, adicionalmente, o domínio de técnicas específicas associadas ao seu trabalho, ou então a realização de aspectos

particulares de sua profissão, como forma de obtenção de qualidade e de excelência em tudo o que faz. Além disso, a não preocupação com a busca de cargos de liderança pode ser explicada pela forma independente de agir do Especialista. Quanto ao estilo Mantenedor, a crença no longo prazo, a forma metódica, persistente e compreensiva de agir, bem como a preocupação com o controle dos processos operacionais, configuram pontos de destaque enquanto características comportamentais.

Os resultados obtidos nessa pesquisa são compatíveis também com as considerações de Maccoby (2006), citando Davenport, sobre as características e qualidades dos profissionais do conhecimento. Profissionais do conhecimento buscam oportunidades de carreira que atendam seu desejo de aumentar continuamente seu estoque de saberes. Este ponto revela uma interface com o estilo Mantenedor, dominante entre os contadores, perfil este sempre conectado com a identificação de oportunidades de melhorias paulatinas, constantes e planejadas.

Outro ponto de convergência está associado ao tipo de postura identificado por Maccoby (2006) junto a trabalhadores técnicos que condiciona sua possibilidade de atuação ao domínio dos procedimentos e competências associados ao seu ramo profissional. Como fazer, se não sei? Este tipo de postura, embora possa ser encontrada em profissionais que apresentam outros estilos de mobilização, está, de acordo com as bases teóricas que permitiram a formação dos estilos, muito mais próxima do estilo de mobilização Especialista.

Um último ponto de contato entre o referencial teórico do estudo e os resultados obtidos é fornecido pelo trabalho de Andon, Chong e Roebuck (2007) segundo o qual os principais traços do profissional em Ciências Contábeis, após pesquisa feita no ambiente australiano, são: a intuição (N), o pensamento (T) e o julgamento (J). Apesar da metodologia usada no trabalho australiano ser distinta da metodologia M.A.R.E., conforme anteriormente discutido, há compatibilidade entre elas e o perfil obtido é bastante análogo ao estilo de mobilização Mantenedor que busca agir de modo persistente, com cautela, método e em resposta às situações e demandas apresentadas, assim como ocorre junto aos tipos pensamento e julgamento. Por outro lado, a comparação dos resultados obtidos pela equipe de pesquisadores australiana com a pesquisa brasileira apresenta um ponto importante de divergência, uma vez que a pesquisa por eles realizada conclui que o perfil profissional e as preferências de personalidade de contadores e de não-contadores são as mesmas.

Embora não se possa falar ainda em um novo contador, o levantamento brasileiro ainda que conclua pela similaridade de estilos comportamentais entre as amostras de profissionais com formação específica em Ciências Contábeis e aquela composta por profissionais com outras formações, revela nitidamente a existência de outro perfil dominante junto a não contadores e representado pelo estilo Conquistador. Este estilo apresenta características mais voltadas à proatividade e autoconfiança, preferindo situações em que pode obter novos e precisos desafios, bem como demonstrar sua capacidade de agir para obter o que dele é esperado. Esta constatação permite afirmar que os profissionais que estão atuando em áreas contábeis e que possuem outras formações, por apresentarem outro estilo de mobilização dominante, começam a trazer uma diversidade comportamental que revela naturalmente um potencial maior para dar conta dos desafios impostos ao profissional contábil no atual contexto das organizações.

De modo mais abrangente, os resultados são reforçados pela contribuição dos trabalhos desenvolvidos por estudiosos do papel de executivo nas organizações (GOSLING e MINTZBERG, 2003; KILBORT, 2004). Esses trabalhos caracterizam a existência de cinco predisposições mentais de executivos e gerentes, sendo duas delas a mente analítica e a mente da reflexão. O estilo de mobilização Especialista tende a privilegiar a utilização da mente da análise, enquanto que o Mantenedor as da análise e da reflexão.

Concluindo este trabalho, torna-se importante reforçar que saber lidar com pessoas representa não somente uma das principais tarefas de um gestor em organizações contemporâneas, mas também uma qualidade que o aproxima do seu papel de líder e de motivador de equipes de trabalho. Esforços voltados para a identificação de estilos de mobilização, enquanto manifestações de preferências comportamentais e da motivação intrínseca das pessoas trabalhando em organizações deverão contribuir para o desafio de respeitar diferenças individuais no trabalho, em lugar de simplesmente pretender mudar deliberadamente os trabalhadores.

Os estilos de mobilização podem ser vistos como a base para uma política de gestão de pessoas verdadeiramente voltada para o aproveitamento e alocação do potencial e das competências humanas, identificando aspectos nem sempre tão aparentes e dirigindo a atenção para a permanente necessidade de desenvolvimento e de melhoria de qualquer tipo de profissional.

REFERÊNCIAS

- ANDON, P.; CHONG, K.-M; ROEBUCK, P. 2007. *Personality preferences of accounting and non-accounting graduates seeking to enter the accounting profession*. In: 19TH ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNATIONAL ACCOUNTING ISSUES, Kuala Lumpur. **Proceedings...** v. 1, p. 1-17.
- BECK, J. C.; WADE, M. 2004. *Got game: how the gamer generation is reshaping business*. Boston, Harvard Business School Press.
- BERTRAND, M.; SCHOAR, A. 2003. *Managing With Style: the effect of managers on firm policies*. *Quarterly Journal of Economics*. 118(4):1169-1208.
- BOWDITCH, J.L. 1999. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Brazil, São Paulo, Pioneira, 305p.
- BRASIL. **Lei 9394/96**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional Disponível em <<http://www.inep.gov.br>> - Acessado em 08/03/2008
- CESTARI, R. V. 2005. **A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para a geração de resultados: um estudo em agências bancárias**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Álvares Penteado.
- CODA, R. 2000. *Understanding Intrinsic Motivation: a Research among Brazilian Professionals*. Academy of Human Resource Development – **Proceedings** ...Research Forum, North Carolina, USA.
- CODA, R.; CESTARI, R. V. 2005. A maximização do desempenho no trabalho como resultante de adequação entre estratégia motivacional e perfil de mobilização de gerentes brasileiros. In: 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE, 2005, Lisboa. **Proceedings...** Iberoamerican Academy of Management, v. 1. p. 1-30.
- CODA, R.; RICCO, M. F. F.; GARCIA, M. N. 2005a. *Measuring intangible assets: leadership and motivational patterns of behavior in organizations*. In: 17TH ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNATIONAL ACCOUNTING ISSUES, Wellington. **Proceedings...** v. 1, p. 1-40.
- CODA, R.; RICCO, M. F. F.; GARCIA, M. N. 2005b. *Motivational orientations and leadership styles in Brazilian organizations*. In: ASAMBLEA ANNUAL CLADEA 2005, 2005, Santiago de Chile. **Programa...**, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, v. 1, p. 1-20.
- CODA, R. 2000. *Understanding intrinsic motivation: a research among Brazilian professionals*. In: ANNUAL RESEARCH CONFERENCE, 2000, North Carolina, **Proceedings...**, Bowling Green: Academy of Human Resource Development, p. 1-22.
- CODA, R.; FONSECA, G. F. 2004. Em busca do significado do trabalho – relato de um

- estudo qualitativo entre executivos. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.6, n.14, p. 7-18.
- DAVIDOFF, L.L. 2001. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Makron Books, 798p.
- DECI, E.; FLASTE, R. 1998. **Porque fazemos o que fazemos – entendendo a automotivação**. São Paulo: Negócio.
- DUBRIN, A.J. 1998. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 291p.
- FARIA, A.C.;ALMEIDA L.B. 2004. Alavancando e Sustentando a Vantagem Competitiva dos Profissionais de Contabilidade. **Revista Contexto**. v.4. N ° 7. 2º semestre.
- FROMM, E. 1986. *Análise do Homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 211p.
- _____. 1990. *Man for himself: an inquiry into the psychology of ethics*. New York: Henry Holt.
- GOSLING, J.; MINTZBERG, H. 2003. *The five minds of a manager*. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 11, p. 40-47.
- HITT, W. D. 1993. *The model leader: a fully functioning person*. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 14, n. 7, p. 4-11.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS – INEP. Educação Superior – Cursos e Instituições. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>> Acessado em: 17/04/2008.
- KILBORT, P. M. 2004. *Management vs leadership*. **The Physician Executive**, v. 36, n. 6, p. 32-36.
- LAWLER III, E.E. 1997. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, p.130-159.
- MACCOBY, M. 2006. *Is there a best way to lead scientists and engineers?* **Research Technology Management**, v. 49, n. 1; p. 60-61, January-February.
- _____. *Understanding the people you manage*. **Research Technology Management**, v. 48, n. 3, p. 58-60, May-June 2005.
- QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.;THOMPSON, M. P.;McGRATH. M. 2005. **Competências Gerenciais – Princípios e Aplicações**. Brazil, Rio de Janeiro: Elsevier / Editora Campus, 416 p.
- RICCO, M.F.F. 2004. **Construindo Perfis de Mobilização em Ambiente Organizacional: Os Estilos de Mobilização dos Gestores Brasileiros**. São Paulo. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo – USP, 163p.
- ROBBINS, S.P. 2000. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 524p.
- SIEGEL, S.;CASTELLAN JR., J. 2006. **Estatística Não-Paramétrica para as Ciências do Comportamento**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- SIEVERS, B. 1994. **Work, Death, and Life Itself**. Berlin, Walter de Gruyter, 346 p.
- SPECTOR, P.E. 2002. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 352p.
- SPSS 2003. *Statistical Package for the Social Sciences - User's Guide - Base 12.0*
- VOJAK, B. A.; GRIFFIN, A.; PRICE, R. L.; PERLOV, K. 2006. *Characteristics of technical visionaries as perceived by American and British industrial physicists*. **R&D Management**, v. 36, n. 1, p. 17-26, January.
- WATANABE, I. 1996. O Cinquentenário do Conselho Federal e dos Regionais de Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brazil, Brasília, ano XXV, n. 99, p. 22-29.
- WHEELER, P. 2001. *The Myers-Briggs Type Indicator and Applications to Accounting Education and Research*. **Issues in Accounting Education**. 16(1):125-150.