

Consequentes da inteligência emocional: Competência gerencial, liderança transformacional e desempenho de gestores de escritórios de contabilidade

Rosana Santos de Oliveira

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Crisiane Teixeira da Silva Gretter

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Caroline Cordeiro Oliveira

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

Consecuencias de la inteligencia emocional: Competencia gerencial, liderazgo transformacional y desempeño de gestores de oficinas de contabilidad

La inteligencia emocional se ha consolidado como un elemento esencial en la gestión, especialmente, en contextos que exigen decisiones estratégicas, como es el caso de las firmas contables. La capacidad de gestionar emociones, comprender las necesidades ajenas y establecer relaciones constructivas es fundamental para que los gestores enfrenten los desafíos relacionados con la competencia, el liderazgo y el desempeño en entornos dinámicos. Sobre la base de esta premisa, el estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la inteligencia emocional en la competencia gerencial, el liderazgo transformacional y el desempeño de los gestores de firmas contables. Estudios anteriores evidencian que la inteligencia emocional puede impactar positivamente



<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202501.007>

Contabilidad y Negocios 20 (39) 2025, pp. 186-212 / e-ISSN 2221-724X

tanto en la competencia gerencial (Aslam et al., 2016; Kour & Ansari, 2024) como en el liderazgo transformacional (Lee et al., 2022). La investigación se llevó a cabo mediante un cuestionario aplicado a gestores de firmas contables vinculadas al Consejo Regional de Contabilidad de Santa Catarina. Se obtuvieron 108 respuestas que permitieron poner a prueba las hipótesis. Para el análisis de los datos, se utilizó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados indican una relación positiva y significativa entre inteligencia emocional y competencia gerencial, así como entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Además, se constató una relación positiva entre competencia gerencial y liderazgo transformacional, al igual que entre competencia gerencial y desempeño gerencial. Finalmente, los hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva sobre el desempeño gerencial. Los resultados refuerzan la importancia de invertir en el desarrollo de la inteligencia emocional, la competencia gerencial y el liderazgo transformacional, promoviendo gestores mejor preparados para lograr un mayor desempeño gerencial.

Palabras clave: inteligencia emocional, competencia gerencial, liderazgo transformacional, desempeño gerencial

Consequences of emotional intelligence: Managerial competence, transformational leadership, and performance of accounting office managers

Emotional intelligence has become a key element in management, especially in contexts that require strategic decision-making, such as accounting firms. The ability to manage emotions, understand others' needs, and establish constructive relationships is essential for managers to face challenges related to competence, leadership, and performance in dynamic environments. Based on this premise, the study aimed to analyze the influence of emotional intelligence on managerial competence, transformational leadership, and the performance of accounting firm managers. Previous studies have shown that emotional intelligence can positively impact both managerial competence (Aslam et al., 2016; Kour & Ansari, 2024) and transformational leadership (Lee et al., 2022). The research was conducted through a questionnaire administered to managers of accounting firms registered with the Regional Accounting Council of Santa Catarina, resulting in 108 responses that allowed for hypothesis testing. For data analysis, the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) technique was used. The results indicate a positive and significant relationship between emotional intelligence and managerial competence, as well as between emotional intelligence and transformational leadership. Additionally, a positive relationship was found between managerial competence and transformational leadership, as well as between managerial competence and managerial performance. Finally, the findings suggest that transformational leadership positively influences managerial performance. These results highlight the importance of investing in the development of emotional intelligence, managerial competence, and transformational leadership to prepare managers to achieve better managerial performance.

Keywords: emotional intelligence, managerial competence, transformational leadership, managerial performance

Consequentes da inteligência emocional: Competência gerencial, liderança transformacional e desempenho de gestores de escritórios de contabilidade

A inteligência emocional tem se consolidado como um elemento essencial na gestão, especialmente em contextos que exigem decisões estratégicas, como os escritórios de contabilidade. A capacidade de gerenciar emoções, compreender as necessidades alheias e estabelecer relações construtivas é essencial para que gestores enfrentem os desafios relacionados a competência, liderança e desempenho em ambientes dinâmicos. Com base nessa premissa, o estudo objetivou analisar a influência da inteligência emocional na competência gerencial, liderança transformacional e no desempenho de gestores de escritórios de contabilidade. Estudos anteriores evidenciam que a inteligência emocional pode impactar positivamente tanto a competência gerencial (Aslam et al., 2016; Kour & Ansari, 2024) quanto a liderança transformacional (Lee et al., 2022). A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário aplicado a gestores de escritórios contábeis vinculados ao Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, resultando em 108 respostas que possibilitaram o teste das hipóteses. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados indicam uma relação positiva e significativa entre inteligência emocional e competência gerencial, bem como entre inteligência emocional e liderança transformacional. Além disso, foi constatada uma relação positiva entre competência gerencial e liderança transformacional, assim como entre competência gerencial e desempenho gerencial. Por fim, os achados sugerem que a liderança transformacional exerce influência positiva sobre o desempenho gerencial. Os achados reforçam a relevância de investir no desenvolvimento da inteligência emocional, competência gerencial e liderança transformacional, promovendo gestores mais preparados para obter melhores desempenhos gerenciais.

Palavras-chave: inteligência emocional, competência gerencial, liderança transformacional, desempenho gerencial

1. INTRODUÇÃO

A compreensão dos aspectos individuais tornou-se uma necessidade premente na gestão contemporânea das organizações (Xavier & Nunes, 2023). Para os gestores de escritórios de contabilidade, a capacidade em interpretar e aplicar normas e regulamentos contábeis é decisiva, mas não suficiente. Estes profissionais também devem ser proficientes na gestão de equipes e na interação com clientes, por exemplo. Nesse cenário, a inteligência emocional emerge como um diferencial decisivo (Lee et al., 2022; Wong & Law, 2002).

A inteligência emocional tem sido reconhecida como um fator crítico que complementa as habilidades técnicas dos gestores, porque trata de um conjunto de habilidades que inclui a percepção das emoções, a facilitação do pensamento emocional e a gestão das emoções (Goleman, 1998). Gestores com elevados níveis de inteligência emocional possuem uma maior capacidade para lidar com o estresse, resolver conflitos de forma apropriada e motivar suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Law et al., 2004; Severino & Silva, 2024; Wong & Law, 2002).

A inteligência emocional está relacionada a importantes componentes da gestão (Aslam et al., 2016; Kour & Ansari, 2024; Lee et al., 2022), como a competência gerencial, entendida como um conjunto de conhecimentos e habilidades que abrange fatores técnicos, interpessoais e intrapessoais, e que molda o perfil e a capacidade de atuação do indivíduo nas organizações (Liu et al., 2005; Severino & Silva, 2024), à liderança transformacional, que estimula os funcionários a irem além dos interesses pessoais em prol de objetivos coletivos (Kour & Ansari, 2024), e ao desempenho gerencial, que se refere ao desempenho do gestor em suas principais funções, como planejamento estratégico, análise de informações e coordenação interna (Mahoney et al., 1965).

A literatura apresenta evidências da influência positiva da inteligência emocional na competência gerencial, como demonstrado nos estudos de Aslam et al. (2016), e Kour e Ansari (2024), na liderança transformacional (Lee et al., 2022) e no desempenho (Sy et al., 2006). Apesar disso, é imprescindível realizar novas análises em outros ambientes organizacionais (Kour & Ansari, 2024). Esses autores destacam que líderes com elevada inteligência emocional promovem um ambiente de confiança e respeito entre os membros da equipe. Gestores com esse perfil tendem a ser mais empáticos, o que contribui diretamente para o bom desempenho das equipes na conquista dos objetivos organizacionais (Aslam et al., 2016; Kour & Ansari, 2024).

Pesquisas sobre como gestores com altos níveis de inteligência emocional influenciam a competência gerencial, a liderança transformacional e, sobretudo, o desempenho gerencial ainda são incipientes, particularmente no contexto dos escritórios de contabilidade (Kinzler et al., 2024), em que esses profissionais precisam desenvolver habilidades emocionais para conduzir as atividades de forma adequada e lidar com ambientes de alta pressão.

É essencial que as equipes de trabalho tenham suas necessidades emocionais reconhecidas dentro das organizações. Esses fatores afetam diretamente a rotina dos líderes, o que reforça a importância de os gestores utilizarem seus conhecimentos sobre inteligência emocional para construir uma visão compartilhada nas organizações.

(Carless et al., 2000; Palmer et al., 2020). Essa abordagem contribui para a criação de um ambiente mais acolhedor, favorecendo o crescimento profissional e pessoal dos funcionários.

Diante das lacunas identificadas na literatura e da importância da inteligência emocional, este estudo tem como objetivo analisar a influência da inteligência emocional na competência gerencial, liderança transformacional e no desempenho de gestores de escritórios de contabilidade. Para atingir esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa com gestores de escritórios de contabilidade no estado de Santa Catarina, Brasil.

A contribuição teórica deste estudo consiste em ampliar as discussões sobre as implicações da inteligência emocional na competência gerencial, na liderança transformacional e no desempenho gerencial, com foco em um contexto ainda pouco explorado: os escritórios de contabilidade. Embora esses construtos já tenham sido analisados em outros setores, observa-se uma lacuna na literatura quanto à compreensão de como se manifestam e se inter-relacionam no ambiente contábil, marcado por exigências técnicas rigorosas, prazos constantes e uma crescente demanda por habilidades socioemocionais.

O estudo avança no conhecimento ao oferecer evidências empíricas sobre gestores de escritórios de contabilidade, contribuindo para uma compreensão mais contextualizada dessas relações e expandido achados anteriores, como os de Oliveira et al. (2023), que analisou a influência dos controles informais no comprometimento organizacional e no desempenho de escritórios de contabilidade na região norte do Brasil.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios diretos para a gestão dos escritórios de contabilidade. Identificar a competência gerencial e a liderança transformacional como preditores significativos do desempenho indica que o investimento em capacitação e desenvolvimento dessas habilidades pode gerar melhorias concretas na qualidade dos serviços prestados, na eficiência dos processos internos e na satisfação dos clientes.

Escritórios de contabilidade podem utilizar esses achados para estruturar programas de treinamento voltados ao aprimoramento das competências socioemocionais de seus gestores, promovendo uma liderança mais empática, estratégica e alinhada às demandas do ambiente profissional. Gestores com maior inteligência emocional estão mais aptos a compreender as necessidades dos *stakeholders*, manter uma comunicação adequada com a alta gestão e com as equipes, além de contribuir de forma mais assertiva para os objetivos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

2.1. Inteligência emocional na competência gerencial, na liderança transformacional e no desempenho gerencial

A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e regular as emoções no indivíduo e nos outros (Goleman, 1998). O estudo adota a definição de inteligência emocional proposta por Wong e Law (2002), que afirmam que indivíduos com altos níveis de inteligência emocional têm a capacidade de explorar emoções positivas e promover o crescimento emocional e intelectual por meio da regulação das emoções. Essa regulação envolve a gestão dos fatores que afetam as emoções, sejam eles gerados por pessoas ou situações no contexto específico do indivíduo (Wong & Law, 2002).

A inteligência emocional contribui para que os gestores desempenhem suas atividades com maior competência gerencial (Aslam et al., 2016). A competência gerencial pode ser entendida como a capacidade do gestor de dominar o conhecimento necessário para suas funções, compreendendo detalhadamente as responsabilidades do trabalho (Liu et al., 2005; Pratolo et al., 2020; Sandberg, 2000). Liu et al. (2005) acrescentam que a competência gerencial está relacionada ao cargo ocupado no ambiente organizacional e é fundamental na gestão de relacionamentos, auxiliando os gestores a influenciarem e motivar equipes, mediar conflitos e construir um ambiente organizacional equilibrado (Kour & Ansari, 2024). Considera-se que a competência gerencial envolve a gestão do conhecimento, a habilidade para o trabalho em equipe e a capacidade de priorizar atividades, conduzindo-as com eficiência (Sandberg, 2000).

Na literatura, ainda são incipientes as pesquisas que investigam a influência da inteligência emocional sobre a competência gerencial, particularmente no contexto dos escritórios de contabilidade. No entanto, alguns estudos já apontam relações similares entre esses construtos. Por exemplo, Aslam et al. (2016) demonstraram uma associação positiva entre inteligência emocional e eficácia gerencial, destacando a importância das competências e habilidades emocionais no desenvolvimento da carreira dos gestores e no alcance dos resultados organizacionais. De forma complementar, Kour e Ansari (2024) identificaram que líderes com altos níveis de inteligência emocional apresentam desempenho superior em aspectos como autoavaliação, autocontrole, sensibilidade social e habilidades interpessoais, quando comparados àqueles com menor nível dessa competência.

No contexto contábil, Kinzler et al. (2024) observaram que a combinação entre capacidades técnicas da profissão contábil e competências socioemocionais, entendidas como um conjunto de habilidades aplicadas em contextos sociais, representa

um diferencial relevante para a aquisição de conhecimento técnico e para a gestão adequada nas organizações, com base em uma amostra de gestores contábeis do estado do Paraná, Brasil.

Essas evidências oferecem suporte teórico à presente investigação, que parte da premissa de que gestores de escritórios de contabilidade com maiores níveis de inteligência emocional tendem a apresentar melhor competência gerencial. Isso se deve ao fato de que o ambiente contábil exige, além do domínio técnico, a habilidade de lidar com equipes, prazos rigorosos e demandas interpessoais. Portanto, propõe-se a primeira hipótese:

- H_1 : A inteligência emocional influencia positivamente a competência gerencial.

Líderes com alta inteligência emocional tendem a ser mais habilidosos em inspirar confiança e respeito, qualidades essenciais para a liderança transformacional (Lee et al., 2022; Sumadi et al., 2024). Adota-se a definição de Carless et al. (2000), segundo a qual a liderança transformacional se caracteriza pela capacidade do gestor de motivar sua equipe a superar interesses individuais em prol de objetivos coletivos.

Esse estilo de liderança envolve a criação de uma visão inspiradora de futuro, o apoio ao desenvolvimento integral dos membros da equipe e a promoção de um ambiente pautado pelo orgulho e respeito mútuo (Carless et al., 2000; Khan et al., 2018). Líderes transformacionais também demonstram valores claros e incentivam o esforço coletivo, favorecendo um clima de envolvimento, cooperação e inovação por meio do estímulo a novas ideias e perspectivas (Carless et al., 2000; Khan et al., 2018).

A inteligência emocional permite aos líderes influenciarem as emoções dos subordinados, promovendo um ambiente harmonioso e produtivo (Lee et al., 2022; Sumadi et al., 2024). O estudo de Lee et al. (2022) identificou uma relação positiva e significativa entre a inteligência emocional dos líderes e a liderança transformacional. Os autores destacam que líderes com alta inteligência emocional demonstram empatia em relação aos seus subordinados, facilitando o cuidado individualizado e a resolução adequada de desafios no ambiente de trabalho (Lee et al., 2022).

Complementando essas descobertas, Sumadi et al. (2024) evidenciaram uma associação positiva entre inteligência emocional e liderança transformacional em gestores de organizações na região do Golfo, no Oriente Médio. Esses líderes são reconhecidos como emocionalmente competentes e hábeis em sua capacidade de motivar e guiar suas equipes (Sumadi et al., 2024).

Embora essas pesquisas tenham sido conduzidas em contextos organizacionais distintos, presume-se que gestores de escritórios de contabilidade que apresentam altos níveis de inteligência emocional, manifestados pela habilidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções próprias e alheias em ambientes de alta pressão e demandas técnicas rigorosas, também exerçam uma influência positiva sobre a liderança transformacional. Essa premissa fundamenta a segunda hipótese do estudo.

- **H₂:** A inteligência emocional influencia positivamente a liderança transformacional.

A capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, assim como perceber e lidar com as emoções dos outros, favorece a construção de relacionamentos mais sólidos e colaborativos (Wong & Law, 2002). Gestores com altos níveis de inteligência emocional tendem a apresentar maior estabilidade em situações de pressão, melhor adaptação às mudanças e sensibilidade às necessidades da equipe, o que contribui significativamente para o desempenho gerencial (Mahoney et al., 1965; Wong & Law, 2002). Este, refere-se à execução das funções e responsabilidades da gestão, abrangendo atividades como planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção de pessoal, negociação e representação (Mahoney et al., 1965).

Apesar da relevância que a inteligência emocional possa instigar no desempenho gerencial, os estudos ainda são incipientes nesse tipo de análise voltada ao indivíduo, com ênfase nos gestores em posição de liderança. A maioria das pesquisas tem se concentrado no desempenho no trabalho e organizacional (Supramaniam & Singaravelloo, 2021; Sy et al., 2006; Wong & Law, 2002). Por exemplo, Sy et al. (2006) identificaram uma relação positiva entre inteligência emocional e desempenho no trabalho, indicando que funcionários emocionalmente inteligentes tendem a controlar melhor suas emoções, o que os ajuda a lidar com demandas complexas, demonstrar proatividade e alcançar melhores resultados.

Da mesma forma, Supramaniam e Singaravelloo (2021) verificaram um impacto positivo da inteligência emocional no desempenho organizacional em instituições públicas da Malásia, com melhorias nas capacidades intelectuais, aprendizado, comunicação, trabalho em equipe e perspectivas financeiras e sociais. Entretanto, nem todos os estudos confirmaram essa relação. Wong e Law (2002) não encontraram evidências de associação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho. Sumadi et al. (2024) também não observaram que a inteligência emocional dos líderes atue como mediadora entre liderança transformacional e desempenho gerencial.

Diante dessas evidências divergentes, parte-se da premissa de que, no contexto dos escritórios de contabilidade, a inteligência emocional dos gestores pode aumentar sua capacidade de lidar com os desafios cotidianos da função gerencial, favorecendo um desempenho mais consistente. Isso porque gestores emocionalmente inteligentes demonstram maior equilíbrio, desenvolvem relações interpessoais mais saudáveis (Wong & Law, 2002) e se adaptam com mais facilidade às exigências técnicas e prazos do setor contábil. Com base nessa suposição, propõe-se a terceira hipótese:

- **H₃:** A inteligência emocional influencia positivamente o desempenho gerencial.

2.2. Competência gerencial na liderança transformacional e no desempenho gerencial

As organizações são compostas por indivíduos inseridos em contextos diversos, que desenvolvem e aplicam suas competências no ambiente organizacional (Brandão et al., 2010). A competência gerencial abrange habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais que influenciam diretamente o cotidiano das organizações, principalmente no âmbito das equipes, e se relacionam com os processos de mudança organizacional, incluindo o papel desempenhado pela liderança (Fleisher et al., 2014; Liu et al., 2005; Sandberg, 2000).

A relevância da competência gerencial é destacada na literatura de gestão (Liu et al., 2005; Sandberg, 2000), uma vez que ela contribui para a capacidade dos gestores em resolver problemas, tomar decisões e conduzir suas equipes. Compreender as competências dos indivíduos que atuam em funções gerenciais é fundamental para o aprimoramento dos resultados organizacionais (Liu et al., 2005; Sandberg, 2000).

A competência gerencial contribui para o fortalecimento do papel da liderança nas organizações (Madruga et al., 2016). Entre as competências esperadas de um líder estão a orientação para resultados, habilidades para o trabalho em equipe, adaptação a mudanças, comunicação, planejamento, domínio técnico, organização e gestão de recursos, entre outros (Freitas & Odelius, 2018). Desenvolver essas competências é essencial para que os líderes assumam com clareza suas responsabilidades e desempenhem adequadamente suas funções (Costa et al., 2020).

Considerando os diferentes estilos de liderança, este estudo adota o enfoque na liderança transformacional, compreendida como o conjunto de comportamentos do gestor voltados ao equilíbrio entre as necessidades dos subordinados e os objetivos da organização, incentivando os funcionários a se dedicarem ao alcance das metas organizacionais (Bass, 1995; Carless et al., 2000).

Embora a competência gerencial esteja relacionada à atuação da liderança transformacional, ainda são escassas as evidências empíricas que comprovem essa associação. Este estudo busca contribuir para essa lacuna. Parte-se da premissa de que gestores com maior domínio de competências gerenciais tendem a exercer uma liderança transformacional mais consistente, o que é relevante no contexto dos escritórios de contabilidade.

Nesse ambiente, caracterizado por intensa demanda por precisão técnica, prazos rigorosos e necessidade de constante atualização normativa (Oliveira et al., 2023), a atuação de líderes capazes de motivar, orientar e desenvolver suas equipes torna-se essencial para garantir a qualidade dos serviços prestados e a adaptação às mudanças do mercado. Assim, gestores mais bem preparados gerencialmente têm maiores condições de alinhar as metas organizacionais com as necessidades de suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, resiliente e voltado ao alcance de resultados. Considerando o contexto teórico discutido, apresenta-se a quarta hipótese:

- **H₄**: A competência gerencial influencia positivamente a liderança transformacional.

A competência gerencial é um fator essencial para que os gestores alcancem melhor desempenho gerencial nas atividades sob sua responsabilidade (Liu et al., 2005; Yahaya & Segbenya, 2023). O desempenho gerencial refere-se à capacidade de atingir os objetivos organizacionais, administrar recursos de maneira adequada e responder com agilidade aos desafios e oportunidades do ambiente de trabalho (Piccinin et al., 2022). A discussão sobre a competência gerencial e seu impacto no desempenho pode ser determinante para a ampliação dos resultados organizacionais, principalmente por contribuir para o aprimoramento das habilidades interpessoais e intrapessoais (Mahoney et al., 1965; Rötzel et al., 2019).

Estudos no campo da gestão destacam que as características pessoais dos gestores influenciam diretamente suas ações e decisões com base nas informações disponíveis no ambiente organizacional (Liu et al., 2005; Rötzel et al., 2019; Sandberg, 2000). Corroborando essa perspectiva, Yahaya e Segbenya (2023) identificaram uma relação positiva entre a competência gerencial e o desempenho gerencial dos gestores do setor bancário em Gana, evidenciando que profissionais mais preparados tendem a apresentar melhores resultados.

Apesar dessa evidência, ainda são limitados os estudos que exploram tal relação em outros contextos, como o de escritórios de contabilidade. Parte-se da premissa de que

gestores contábeis que apresentam maior domínio de competências gerenciais estão mais aptos a organizar processos, tomar decisões fundamentadas, orientar suas equipes e responder às exigências específicas desse tipo de ambiente. Dessa forma, presume-se que tais competências contribuam para um desempenho gerencial mais consistente e alinhado às demandas desse setor. Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

- **H₅**: A competência gerencial influencia positivamente o desempenho gerencial.

2.3. Liderança transformacional no desempenho gerencial

A liderança transformacional é definida como um conjunto de comportamentos que busca equilibrar as necessidades dos funcionários com os objetivos e valores organizacionais, transformando interesses individuais em metas coletivas (Bass, 1995; Berraies & Bchini, 2019; Carless et al., 2000). Esse estilo de liderança tem o potencial de motivar os funcionários a se engajarem mais nas atividades organizacionais, direcionando seus esforços para o alcance dos objetivos institucionais e superação de metas (Doghri et al., 2022).

Líderes transformacionais influenciam positivamente o desempenho dos funcionários ao inspirá-los e promover mudanças significativas em atitudes, crenças e comportamentos, criando um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e à excelência nos resultados (Mahoney et al., 1965; Nguyen et al., 2017; Rötzel et al., 2019).

A literatura tem destacado a relevância da liderança transformacional para o desempenho gerencial (Nguyen et al., 2017). O estudo de Nguyen et al. (2017), realizado com 152 gerentes de diferentes departamentos, incluindo vendas, produção, contabilidade, *marketing* e operações em uma organização no Vietnã, constatou que esse estilo de liderança exerce influência positiva sobre o desempenho gerencial.

Apesar dessa contribuição, ainda são escassas as investigações empíricas que examinam essa relação em contextos de escritórios de contabilidade. Parte-se da premissa de que, nesse ambiente caracterizado por demandas técnicas, prazos rígidos e forte interação com clientes, gestores que demonstram maior domínio de características da liderança transformacional, como inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada (Doghri et al., 2022), tendem a apresentar melhor desempenho gerencial, uma vez que conseguem mobilizar suas equipes, fortalecer o compromisso e alinhar os esforços aos objetivos organizacionais (Nguyen et al., 2017). Dessa forma, propõe-se a sexta hipótese:

- **H₆**: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho gerencial.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. População e amostra

Realizou-se uma pesquisa quantitativa por meio de um *survey* junto aos gestores de escritórios de contabilidade na região sul do Brasil. A escolha desse setor foi motivada pela sua importância para o desenvolvimento econômico (Conselho Federal de Contabilidade [CFC], 2024b). Esses profissionais fornecem serviços que impulsionam o crescimento e garantem a sustentabilidade das organizações. Considerando a complexidade do ambiente dos escritórios de contabilidade, é fundamental obter evidências sobre como fatores psicológicos e comportamentais podem afetar o desempenho dos gestores em contextos estressantes (Oliveira et al., 2023).

De acordo com dados estatísticos do CFC (2024a), atualizados até 24/05/2025, a região sul conta com 19.960 organizações contábeis e 23.020 profissionais registrados. Desses, 19.352 são contadores e 3.668 são técnicos em contabilidade. Em Santa Catarina, estão registradas 5.688 organizações contábeis. Isso denota a relevância do estudo em um ambiente em desenvolvimento e crescimento, no qual o desempenho dos gestores é fundamental tanto para a execução adequada de suas atividades quanto para a qualidade das informações prestadas aos clientes.

Para a coleta de dados, solicitou-se a contribuição do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) de Santa Catarina, seguindo algumas diretrizes. Isso incluiu o envio de uma carta de solicitação e a disponibilização do questionário no Google Forms. Após o consentimento e aceite do CRC-SC, o responsável pelo envio encaminhou o questionário para os e-mails cadastrados dos escritórios. Embora não tenha sido possível determinar o número exato de escritórios contatados, foi fornecido um relatório de envio. Conforme indicado neste relatório, os envios começaram em 12 de abril de 2024, totalizando 22.848 questionários enviados, dos quais 4.796 foram lidos. Até o dia 8 de maio de 2024, foram recebidas 108 respostas, constituindo a amostra.

A coleta de dados adotou cuidados éticos fundamentais durante a aplicação do instrumento de pesquisa. Os participantes foram previamente informados sobre o objetivo do estudo, a natureza voluntária da participação, a possibilidade de desistência a qualquer momento e o compromisso com o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas.

O instrumento, adaptado com bases em modelos validados na literatura, foi cuidadosamente revisado para garantir uma linguagem clara e respeitosa, evitando conteúdos que pudessem causar constrangimento ou desconforto, não foram solicitadas

informações que permitissem a identificação direta dos participantes, assegurando o sigilo das respostas. Dessa forma, ainda que sem a avaliação formal do comitê de ética, a pesquisa respeitou os princípios éticos de dignidade, autonomia e proteção dos participantes.

3.2. Variáveis e medidas

Todos os itens dos instrumentos utilizados foram derivados da literatura prévia e mensurados por meio de escalas do tipo *likert* de sete pontos, ancoradas em “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A inteligência emocional foi baseada no estudo de Wong e Law (2002), por meio de 16 itens. A competência gerencial foi mensurada com base nos trabalhos de Liu et al. (2005), e Sandberg (2000) e utilizando o instrumento empregado por Pratolo et al. (2020), composto por seis itens.

A liderança transformacional foi avaliada com a escala desenvolvida por Carless et al. (2000), composta por sete itens. O desempenho gerencial foi mensurado com a escala proposta por Mahoney et al. (1965), e adaptada por Rötzel et al. (2019), sendo esta última a versão utilizada neste estudo. Os itens dos instrumentos de pesquisa podem ser observados na tabela 1.

Os instrumentos foram traduzidos do inglês para o português por um professor com atuação na linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial. Após ajustes iniciais, foram submetidos a pré-testes, conduzidos por duas doutorandas na área de Contabilidade Gerencial e uma supervisora de um escritório de contabilidade em Curitiba. Com base nos resultados dos pré-testes, foram realizadas adequações nos instrumentos (tabela 1), que então foram enviados para apreciação de uma profissional vinculada ao CRC. A coleta de dados teve início após essa etapa.

3.3. Procedimentos para análise dos dados

Após a coleta e tabulação dos dados, os resultados foram analisados por meio dos seguintes procedimentos: análise descritiva da amostra, teste de viés do método comum, operacionalizado no *software* SPSS, e modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o *software* SmartPLS, versão 4 (Ringle et al., 2024). A PLS-SEM tem ganhado destaque na investigação no campo das ciências sociais e comportamentais, pois se mostra pertinente para compreender as relações entre diversos construtos (Hair et al., 2019).

Tabela 1. Variáveis de pesquisa, autores e itens dos instrumentos

Variáveis da pesquisa	Autores	Itens dos instrumentos (adaptados)
Inteligência emocional	Wong e Law (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenho uma boa noção do motivo pelo qual tenho certos sentimentos na maior parte do tempo. 2. Tenho uma boa compreensão das minhas próprias emoções. 3. Realmente entendo o que sinto. 4. Tenho percepção se estou feliz ou não. 5. Sempre conheço as emoções da minha equipe a partir de seu comportamento. 6. Sou um bom observador das emoções dos outros. 7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros. 8. Tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor. 9. Sempre defino metas para mim mesmo e então tento o meu melhor para alcançá-las. 10. Sempre digo a mim mesmo que sou uma pessoa competente. 11. Sou uma pessoa automotivada. 12. Sempre me encorajaria a dar o meu melhor. 13. Sou capaz de controlar meu temperamento e lidar com as dificuldades racionalmente. 14. Sou perfeitamente capaz de controlar minhas próprias emoções. 15. Sempre consigo me acalmar rapidamente quando estou muito irritado. 16. Tenho bom controle das minhas próprias emoções.
Competência gerencial	Liu et al. (2005), e Sandberg (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento necessário sobre as atividades desenvolvidas 2. Compreensão da descrição do trabalho 3. Habilidade de trabalho em equipe 4. Capacidade de determinar a prioridade das tarefas 5. Conclusão eficiente de tarefas 6. Orientação para obter resultados máximos no trabalho
Liderança transformacional	Carless et al. (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunico uma visão clara e positiva sobre o futuro da empresa. 2. Como gestor, trato os membros da equipe como indivíduos, apoiando e incentivando seu desenvolvimento. 3. Como gestor, ofereço encorajamento e reconhecimento aos membros da equipe. 4. Como gestor, promovo a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe. 5. Estimulo a reflexão sobre os problemas de forma inovadora e questiono suposições estabelecidas. 6. Como gestor, sou claro quanto aos meus valores e ajo de acordo com o que defendo. 7. Como gestor, inspiro orgulho e respeito nas pessoas e motivo a equipe por meio da minha competência.

Variáveis da pesquisa	Autores	Itens dos instrumentos (adaptados)
Desempenho gerencial	Mahoney et al. (1965)	<ol style="list-style-type: none"> Planejamento: determinação de metas, políticas e linhas de ação, como planejamento, orçamento e programação do trabalho Investigação: coleta e preparação de informações, geralmente sob a forma de registros, relatórios e prestação de contas, manutenção de registros e análise do trabalho de medição Coordenação: troca de informações com as pessoas na organização que não sejam meus subordinados para se relacionar e ajustar os procedimentos, políticas e programas Avaliação: avaliação e apreciação das propostas ou relatórios e desempenho observado, avaliações de funcionários, e julgamento financeiro e/ou ambiental Supervisão: direção, liderança e desenvolvimento dos seus subordinados Staffing: manutenção da força de trabalho de sua área de responsabilidade, por exemplo, seleção e promoção de seus subordinados Negociação: compra, venda, ou contratação de produtos ou serviços, por exemplo, contratação de fornecedores, negociação coletiva Representação: promoção dos interesses gerais da minha organização por meio de palestras, consultas ou contatos com indivíduos ou grupos fora da empresa No geral, como você avalia seu desempenho?

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Perfil da amostra

As principais informações sobre o perfil da amostra revelam uma homogeneidade entre os respondentes em termos de sexo: 45,4% são do sexo feminino, 53,7% são do sexo masculino e 0,9% preferem não responder. A faixa etária de 31 a 50 anos abrange 57,4% dos participantes. Quanto à formação acadêmica, a maioria dos respondentes possui graduação em Ciências Contábeis, representando 73,1% da amostra. Dos respondentes, 9,3% possuem pós-graduação, 4,6% têm mestrado e 4,6% são técnicos em contabilidade.

No que diz respeito ao tempo de atuação no mercado, os escritórios incluídos na amostra demonstram uma consolidação. Aproximadamente 75% dos escritórios estão no mercado há mais de 11 anos, com muitos deles operando há mais de 41 anos. Isso reflete também na quantidade de funcionários que empregam, contribuindo de maneira importante para o emprego e a renda na região sul do país.

4.2. Análise PLS-SEM

Foi aplicado o teste de fator único de Harman, que verifica se os dados não possuem representativas limitações de viés do método comum (Podsakoff et al., 2003). Os resultados do teste indicam que nenhum fator isolado representou individualmente mais de 50% da variância, conforme recomendado por Podsakoff et al. (2003). O primeiro fator explicou 46,27% da variância total, o que sugere que os dados da pesquisa não apresentam limitações quanto ao viés do método comum.

Na primeira parte da modelagem de equações estruturais, deve-se averiguar o modelo de mensuração, e os eventuais ajustes necessários (Hair et al., 2019). Neste contexto, nenhum item foi excluído, visto que todos apresentaram cargas fatoriais adequadas, sendo recomendados valores superiores a 0,70. A partir de então, verificam-se os índices de confiabilidade (interna e composta) e a validade (convergente e discriminante) dos construtos (Hair et al., 2019). Na tabela 2, podem ser observados esses resultados.

Tabela 2. *Modelo de mensuração e validade discriminante*

Painel A Modelo de mensuração	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta (CC)	rho_a	Variância média extraída (AVE)
Competência gerencial	0,897	0,903	0,922	0,666
Desempenho gerencial	0,916	0,934	0,932	0,612
Inteligência emocional	0,908	0,919	0,923	0,507
Liderança transformacional	0,927	0,928	0,943	0,735

Painel B Validade discriminante (HTMT)	CG	DG	IE	LT
Competência gerencial (CG)				
Desempenho gerencial (DG)	0,759			
Inteligência emocional (IE)	0,790	0,682		
Liderança transformacional (LT)	0,786	0,752	0,728	

Como destacado na tabela 2 (Painel A), o modelo demonstra robustez em termos de validade e confiabilidade, com as cargas de alfa de Cronbach e CC todas superiores a 0,70 (Hair et al., 2019). Quanto à validade convergente, evidenciada pelos valores da AVE, todos os construtos exibem índices superiores a 0,50. Na tabela 2 (Painel B), são

apresentados os resultados da validade discriminante, avaliados pelo critério *hetero-trait-monotrait ratio* (HTMT).

O critério HTMT consiste em avaliar as correlações médias dos itens entre os construtos, espera-se a obtenção de valores inferiores a 0,85 (Hair et al., 2019). Esta condição foi atendida neste estudo. Para garantir a ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes realizou-se a análise dos indicadores de *variance inflation factors* (VIF), cujos valores devem ser inferiores a 5, sendo o ideal inferior a 3 (Hair et al., 2019).

Os resultados demonstraram valores abaixo de 3 (Competência gerencial = 2,758; Inteligência emocional = 2,529; Liderança transformacional = 2,369), confirma-se a ausência de multicolinearidade entre as variáveis. Portanto, é possível dar continuidade para a próxima etapa: a análise do modelo estrutural (tabela 3), uma vez que estas análises indicam a validade do modelo de mensuração.

Tabela 3. Resultado do modelo estrutural

Hipóteses	Coeficiente de beta (β)	Estatística T	Valores de P	Decisão
H_1 IE -> CG	0,725	14,891	0,000***	Suportada
H_2 IE -> LT	0,323	3,586	0,000***	Suportada
H_3 IE -> DG	0,158	1,196	0,232	Não suportada
H_4 CG -> LT	0,480	5,049	0,000***	Suportada
H_5 CG -> DG	0,332	2,551	0,011**	Suportada
H_6 LT -> DG	0,359	1,971	0,049**	Suportada

Nota. IE = inteligência emocional; CG = competência gerencial; LT = liderança transformacional; DG = desempenho gerencial

p<0,05; *p<0,01.

Na tabela 3, são apresentados os resultados estatísticos das hipóteses propostas. Todas foram aceitas, exceto a hipótese H_3 . Esses resultados serão discutidos na seção 4.3 (Discussão dos resultados). Os critérios de qualidade são avaliados com base no coeficiente de determinação (R^2) e no indicador de Stone-Geisser (Q^2). O R^2 representa a quantidade de variância explicada.

De acordo com as diretrizes estabelecidas por Cohen (1988) para pesquisas no campo das ciências sociais e comportamentais, um R^2 de 2% indica um efeito pequeno, 13% um efeito médio e 26% um efeito grande. Observa-se que todos os valores de R^2 demonstram uma grande variância explicada (Competência gerencial = 0,526; Desempenho gerencial = 0,618; Liderança transformacional = 0,560). Ao avaliar a rele-

vância preditiva por meio do Q^2 , foi constatado um valor superior a zero (Competência gerencial = 0,502; Desempenho gerencial = 0,352; Liderança transformacional = 0,428) (Hair et al., 2019), o que corrobora a precisão do modelo (Hair et al., 2019).

4.3. Discussão dos resultados

A hipótese H_1 previa uma relação positiva entre inteligência emocional e competência gerencial, foi suportada ($\beta=0,725$; $p<0,01$). Os resultados indicam que a inteligência emocional está diretamente relacionada ao desenvolvimento da competência gerencial, uma vez que habilidades como autoconhecimento, empatia e controle emocional favorecem a tomada de decisão e a gestão adequada das atividades (Liu et al., 2005; Sandberg, 2000).

Gestores emocionalmente inteligentes demonstram maior capacidade para organizar tarefas, estabelecer prioridades e direcionar esforços para alcançar resultados, fatores essenciais à competência gerencial (Liu et al., 2005; Sandberg, 2000; Wong & Law, 2002). Essa evidência reforça o papel da inteligência emocional como fundamento para o fortalecimento das competências gerenciais no contexto organizacional dos escritórios de contabilidade analisados.

A articulação entre componentes emocionais e comportamentais observada neste estudo evidencia como a inteligência emocional fortalece a capacidade dos gestores de lidar com as exigências do ambiente organizacional, contribuindo diretamente para o desenvolvimento de competências gerenciais mais adequadas. Esse resultado está em consonância com os achados de Aslam et al. (2016), e Kour e Ansari (2024).

Os dados mostram que gestores com alta inteligência emocional tendem a alinhar processos que favorecem a melhoria da competência gerencial nas organizações (Aslam et al., 2016; Kinzler et al., 2024). Tais gestores valorizam o entendimento das próprias emoções e de como estas influenciam seus comportamentos, bem como a compreensão das emoções dos membros da equipe.

A hipótese H_2 previa uma relação positiva e significativa entre inteligência emocional e liderança transformacional, também foi suportada ($\beta=0,323$; $p<0,01$). A inteligência emocional se manifesta em habilidades fundamentais que sustentam a liderança transformacional, tais como comunicar uma visão clara e positiva sobre o futuro da organização, tratar os membros da equipe como indivíduos ao apoiá-los e incentivá-los, e oferecer reconhecimento e encorajamento constantes (Carless et al., 2000). Tais comportamentos evidenciam como a inteligência emocional permite ao gestor exercer uma liderança transformacional mais adequada, ao alinhar fatores emocionais e relacionais para o desenvolvimento e o engajamento dos funcionários.

Esse resultado corrobora estudos anteriores, como os de Lee et al. (2022), e Sumadi et al. (2024), reforçando a ideia de que a inteligência emocional contribui diretamente para a promoção de comportamentos transformacionais. Nos escritórios de contabilidade da amostra, os dados indicam que a inteligência emocional facilita a liderança transformacional ao promover engajamento da equipe, compreensão mútua, respeito, empatia e encorajamento entre os membros (Khan et al., 2018; Lee et al., 2022).

Isso indica que os gestores dos escritórios de contabilidade, ao apresentarem níveis mais elevados de inteligência emocional, demonstram maior capacidade de influenciar positivamente suas equipes, inspirando-as, construindo relações de confiança e promovendo um ambiente organizacional mais colaborativo e orientado para o desenvolvimento profissional. Esse perfil de liderança favorece a motivação e o comprometimento dos funcionários, elementos essenciais para a sustentabilidade e o desempenho das organizações de serviços contábeis.

A hipótese H_3 previa uma relação positiva entre inteligência emocional e desempenho gerencial, não foi suportada. Esse resultado contraria evidências de estudos anteriores, como os de Supramaniam e Singaravelloo (2021), e Sy et al. (2006) que identificaram a inteligência emocional como um fator impulsor do desempenho. No entanto, está alinhado aos achados de Wong e Law (2002), sugerindo que, para os gestores da amostra, um alto nível de inteligência emocional não é necessariamente um requisito para um bom desempenho gerencial. Outros fatores podem exercer influência significativa nesse desempenho, o que indica a necessidade de considerar variáveis adicionais no modelo analisado.

A hipótese H_4 previa uma relação positiva entre competência gerencial e liderança transformacional, foi confirmada ($\beta=0,480$; $p<0,01$). A competência gerencial contribui para a liderança transformacional por meio de habilidades como o conhecimento necessário sobre as atividades desenvolvidas, a compreensão da descrição do trabalho, a capacidade de determinar a prioridade das tarefas e a orientação para obter resultados máximos no trabalho (Liu et al., 2005; Sandberg, 2000).

Essas habilidades permitem que o gestor comunique uma visão clara e positiva sobre o futuro da empresa, trate os membros da equipe como indivíduos apoiando seu desenvolvimento, oferece encorajamento e reconhecimento, e promova confiança e cooperação entre os membros da equipe, características essenciais da liderança transformacional (Carless et al., 2000).

Madruga et al. (2016) destacam que o perfil do contador deve incluir a análise de questões intrapessoais, como a competência gerencial, além de iniciativa na tomada

de decisão e desenvolvimento da liderança. Isso sugere que os gestores da amostra com níveis mais elevados de competência gerencial são capazes de motivar suas equipes e criar uma visão compartilhada dos objetivos organizacionais, promovendo, assim, um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas habilidades.

Isso indica que, na amostra dos gestores de escritórios de contabilidade, a competência gerencial não só fortalece a capacidade de liderança transformacional, mas também é fundamental para enfrentar os desafios específicos desse ambiente, marcado por prazos rigorosos, demandas técnicas e a necessidade constante de atualização. Assim, gestores competentes conseguem promover um clima que valoriza o desenvolvimento humano e o alcance de metas, essenciais para o sucesso sustentável desses escritórios.

A hipótese H_5 previa uma relação positiva entre competência gerencial e desempenho gerencial, foi confirmada ($\beta=0,332$; $p<0,05$). A competência gerencial impacta diretamente o desempenho gerencial por meio de atividades essenciais como planejamento de metas, definição de políticas e programação do trabalho, investigação e análise de informações, coordenação com outras áreas da organização, avaliação de propostas, relatórios e desempenho da equipe, supervisão e desenvolvimento dos subordinados, negociação de contratos e compras e representação da organização em contatos externos (Mahoney et al., 1965). Essas funções evidenciam a capacidade do gestor de organizar, liderar e promover resultados efetivos no ambiente de trabalho.

Esse resultado está alinhado com o estudo de Yahaya e Segbenya (2023). Isso indica que, quanto mais um gestor desenvolve sua competência gerencial, melhores são seus resultados, refletindo-se em um maior desempenho (Rötzel et al., 2019). Tal desenvolvimento é determinante para o aprimoramento das habilidades humanas no contexto organizacional.

Considerando que gestores com habilidades gerenciais bem desenvolvidas e postura amável no trato com os funcionários conseguem alcançar maior eficiência operacional das equipes, observa-se que esses atributos são fatores determinantes na construção do desempenho gerencial nos escritórios de contabilidade da amostra. O setor de contabilidade exige competências individuais específicas, como capacidade para lidar com pressões constantes, visão estratégica do negócio e habilidades de liderança.

Para os gestores em escritórios de contabilidade, esses resultados indicam que investir no desenvolvimento da competência gerencial é fundamental não apenas para otimizar processos internos, mas também para liderar equipes de forma adequada em um ambiente de alta complexidade e exigência técnica. O equilíbrio entre habilidades

técnicas e comportamentais fortalece o desempenho gerencial e contribui para a sustentabilidade e crescimento desses escritórios.

A hipótese H_6 previa uma relação positiva entre liderança transformacional e desempenho gerencial, foi confirmada ($\beta=0,359$; $p<0,05$). A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho gerencial ao promover uma visão clara e motivadora, incentivar o desenvolvimento individual dos membros da equipe e oferecer reconhecimento e apoio contínuos (Carless et al., 2000; Mahoney et al., 1965).

Ao fomentar a confiança, o envolvimento e a cooperação, além de estimular a inovação e agir de acordo com seus valores, o líder transforma a dinâmica do grupo, elevando o comprometimento e a eficácia das ações gerenciais (Carless et al., 2000). Esses comportamentos refletem diretamente nas práticas de supervisão, coordenação e avaliação, resultando em um desempenho gerencial mais eficiente e alinhado com os objetivos organizacionais (Mahoney et al., 1965).

Este resultado corrobora o estudo de Nguyen et al. (2017) e indica que uma significativa parcela dos gestores líderes de escritórios de contabilidade da região sul inspira suas equipes, trata os funcionários com respeito, encoraja e apoia seus esforços, além de estimular o envolvimento, a confiança e a cooperação entre os membros. Essa forma de liderança motiva os funcionários a mobilizarem suas habilidades e esforços para alcançar os objetivos do escritório, alinhados à visão definida pelo líder, à qual aderem plenamente (Bass, 1995; Carless et al., 2000).

Para os gestores em escritórios de contabilidade, esses resultados indicam que a adoção de um estilo de liderança transformacional é fundamental para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, em que os funcionários se sentem valorizados e engajados. Isso favorece o desenvolvimento contínuo das habilidades técnicas e comportamentais necessárias para lidar com os desafios específicos da área, como a complexidade das normas contábeis, a necessidade de precisão nos processos e o atendimento personalizado aos clientes.

Dessa forma, líderes transformacionais são capazes de motivar suas equipes a desenvolverem plenamente seu potencial, alinhando os interesses individuais aos objetivos do escritório, o que resulta em maior eficiência no planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, contratação, negociação e representação (Mahoney et al., 1965; Nguyen et al., 2017; Rötzel et al., 2019). Essa capacidade de engajamento e desenvolvimento contribui diretamente para o atendimento adequado às demandas dos clientes e para a sustentabilidade dos escritórios de contabilidade em um mercado competitivo (Doghri et al., 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo mostram que a capacidade dos gestores de entender, controlar e utilizar suas emoções (inteligência emocional) contribui para o desenvolvimento da competência gerencial e para a prática de uma liderança transformacional. A competência gerencial está associada a níveis mais elevados de liderança transformacional e desempenho gerencial. Além disso, a liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos gestores da amostra dos escritórios de contabilidade.

Nos escritórios de contabilidade, a inteligência emocional é fundamental em atividades cotidianas como gerenciar conflitos entre membros da equipe, negociar prazos e demandas com clientes, tomar decisões sob pressão e manter um ambiente colaborativo em meio a prazos apertados e mudanças frequentes nas normas contábeis. Gestores emocionalmente inteligentes conseguem identificar o estado emocional dos funcionários, apoiá-los em situações de estresse e motivá-los a manter o foco e a qualidade do trabalho.

Como contribuição teórica, os resultados ampliam a literatura sobre inteligência emocional no campo da gestão, ao evidenciarem a inter-relação entre variáveis que impactam diretamente o cotidiano das organizações e o desempenho de seus gestores. A pesquisa reforça o entendimento de que fatores emocionais e comportamentais devem ser considerados junto às competências técnicas na atuação dos gestores contábeis.

Do ponto de vista prático, os escritórios de contabilidade podem utilizar esses achados como base para o desenvolvimento integral de seus gestores e equipes. O aprimoramento da inteligência emocional pode ser útil em atividades como o gerenciamento de conflitos, a liderança de equipes, a negociação com clientes e a tomada de decisões sob pressão, situações rotineiras nesse tipo de organização. Com base nisso, recomenda-se que os conselhos de contabilidade promovam treinamentos voltados para o desenvolvimento de aspectos individuais e interpessoais, além da formação técnica tradicional.

No campo social, os resultados sugerem que as organizações contábeis da amostra podem expandir a disseminação de conhecimentos sobre inteligência emocional, promovendo ambientes mais colaborativos e saudáveis. Os escritórios podem direcionar ações de capacitação que fortaleçam aspectos emocionais e comportamentais relacionados ao desempenho dos profissionais.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o foco em profissionais de contabilidade vinculados ao CRC de Santa Catarina. Apesar da relevância do grupo, a taxa de resposta foi baixa, e os resultados não podem ser generalizados para todo o país. Além disso, a aplicação de questionários estruturados, sem acompanhamento, pode ter influenciado a compreensão e o preenchimento completo dos instrumentos.

Sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outras regiões geográficas e contemplam diferentes perfis dentro dos escritórios de contabilidade. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução das relações entre os construtos ao longo do tempo. Outras variáveis que possam afetar a relação entre inteligência emocional e desempenho gerencial também devem ser consideradas, como mediações e moderações que enriqueçam a compreensão do fenômeno investigado.

Contribuição de autoria:

Oliveira, R. S.: Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão. **Gretter, C. T. S.:** Conceituação, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização. **Oliveira, C. C.:** Conceituação, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização. **Lavarda, C. E. F.:** Conceituação, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Supervisão.

Rosana Santos de Oliveira (Oliveira, R. S.)

Crisiane Teixeira da Silva Gretter (Gretter, C. T. S.)

Caroline Cordeiro Oliveira (Oliveira, C. C.)

Carlos Eduardo Facin Lavarda (Lavarda, C. E. F.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success (evidence from insurance sector of Pakistan). *Journal of Management Development*, 35(4), 505–516. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0153>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Berraies, S., & Bchini, B. (2019). Effect of leadership styles on financial performance: Mediating roles of exploitative and exploratory innovations case of knowledge-intensive firms. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1-33. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500208>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A. de, & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171–182. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000100019>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Psychology Press.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2024a). Dados estatísticos. <https://cfc.org.br/registro/quantos-somos-2/>
- Conselho Federal de Contabilidade. (2024b). Dia do Empresário Contábil: A importância das empresas de contabilidade para o crescimento dos negócios no país. <https://cfc.org.br/noticias/dia-do-empresario-contabil-a-importancia-das-empresas-de-contabilidade-para-o-crescimento-dos-negocios-no-pais/>
- Costa, C., Pessotto, A. P., Laimer, C. G., Santos, A. D. O., & Laimer, V. R. (2020). Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 297-316. <https://doi.org/10.20503/recapet.v10i2.44406>
- Doghri, S. B. S., Ghanney, A., & Horchani, S. C. (2022). Effect of transformational leadership on organisational performance: The mediating role of open innovation and organizational learning. *International Journal of Innovation Management*, 26(07), 1-43. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500505>
- Fleisher, C., N. Khapova, S., & G.W. Jansen, P. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International*, 19(6), 700-717. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0150>

- Freitas, P. F. P. de, & Odelius, C. C. (2018). Managerial competencies: An analysis of classifications in empirical studies. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 35–49. <https://doi.org/10.1590/1679-395159497>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Kinzler, É. C. de S., Schaedler, dos S., I. G., Silva, S. Celerino da, & Martins, V. A. (2024). Capacidades práticas e competências socioemocionais dos profissionais de contabilidade que atuam em escritórios. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, 16(2), 48-64. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v16i2.90891>
- Kour, K., & Ansari, S. A. (2024). The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and organizational behavior. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), 1-14. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-121>
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Lee, C., Li, Y., Yeh, W., & Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Liu, X., Ruan, D., & Xu, Y. (2005). A study of enterprise human resource competence appraisement. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 289–315. <https://doi.org/10.1108/17410390510591987>
- Madruga, S. R., Colossi, N., & Biazus, C. A. (2016). Funções e competências gerenciais do contador. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(2), 182-191.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>

- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Oliveira, R. S. de, Almeida, M. N., Teixeira da Silva, C., & Facin Lavarda, C. E. (2023). Influência dos controles informais no comprometimento organizacional e desempenho em escritórios de contabilidade. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, 1-17. <https://doi.org/10.16930/2237-7662202334361>
- Palmer, J. C., Holmes, R. M., & Perrewé, P. L. (2020). The cascading effects of CEO dark triad personality on subordinate behavior and firm performance: A multilevel theoretical model. *Group & Organization Management*, 45(2), 143–180. <https://doi.org/10.1177/1059601120905728>
- Piccinin, Y., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., Grodt, J. A. dos S., & Bianchi, M. (2022). Efeitos das crenças de autoeficácia e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 16(2), 55-75. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v16i2.2999>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*. <http://www.smartpls.com>
- Rötzl, P. G., Stehle, A., Pedell, B., & Hummel, K. (2019). Integrating environmental management control systems to translate environmental strategy into managerial performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(4), 626–653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0082>
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Severino, C., & da Silva, D. M. (2024). Características associadas ao desenvolvimento de competências e habilidades em contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 17(2), 124-138.
- Sumadi, M. A., Sial, M. S., Gandolfi, F., & Comite, U. (2024). Impact of Big 5 personality & intelligence on transformational leadership process and managerial performance: A case of the Middle East Gulf region. *Brazilian Business Review*, 21(2), 1–21. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1349.en>

- Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of emotional intelligence on organizational performance: An analysis in the Malaysian public administration. *Administrative Sciences*, 11(76), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci11030076>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Xavier, S. S., & Nunes, A. L. de P. F. (2023). Aplicação da inteligência emocional pelos gestores no ambiente organizacional e resultados. *ID on Line. Revista de Psicologia*, 17(65), 150-164. <https://doi.org/10.14295/ideonline.v17i65.3693>
- Yahaya, R., & Segbenya, M. (2023). Modelling the influence of managerial competence on managerial performance in the Ghanaian banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02384-5>

Data de recepção: 31/10/2024

Data de revisão: 08/01/2025

Data de aceitação: 01/07/2025

Contato: oliveira.rosana@posgrad.ufsc.br