

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 9, N. 3 Dezembro/2025



UFMT

AVALIAÇÃO DO PERFIL DA LIDERANÇA OPERACIONAL DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE COM O USO DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

Leticia Laurentino Duarte

leticialaurentinomariana@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-5503-748X>

<https://lattes.cnpq.br/5235671556609604>

UNISUL

Florianópolis, Santa Catarina, BR

Ademar Dutra

ademar.unisul@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5289-9482>

<https://www.researchgate.net/profile/Ademar-Dutra>

UNISUL

Florianópolis, Santa Catarina, BR

Resumo

O presente artigo tem como objetivo estruturar um modelo multicritério para avaliar o perfil de liderança operacional em escritórios de contabilidade, a fim de apoiar o processo de gestão e desenvolvimento de lideranças nesse contexto organizacional. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, conduzida por meio de um estudo de caso. Para tanto, adota-se a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) como instrumento de intervenção. Como principais resultados, destacam-se: (i) a identificação de Elementos Primários de Avaliação (EPAs) relacionados às percepções e expectativas dos stakeholders quanto à liderança operacional; (ii) a construção de conceitos (polos presente e oposto) que possibilitam maior clareza quanto aos níveis de desempenho; (iii) a organização dos Pontos de Vista Fundamentais (PVF), como "Atuação Contábil", "Formação e desenvolvimento", desdobrados em Pontos de Vista Elementares (PVEs) com seus respectivos descritores. O modelo proposto contribui para uma gestão mais estratégica das lideranças operacionais, fornecendo subsídios concretos para o desenvolvimento profissional e organizacional, além de favorecer o alcance de resultados sustentáveis em escritórios de contabilidade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Liderança Operacional. Modelo Construtivista.

ASSESSMENT OF THE OPERATIONAL LEADERSHIP PROFILE OF AN ACCOUNTING OFFICE USING THE MULTICRITERIA CONSTRUCTIVIST DECISION SUPPORT METHODOLOGY (MCDA-C)

Abstract

This article aims to structure a multi-criteria model to evaluate the operational leadership profile in accounting firms, in order to support the management and leadership development process in this organizational context. It is an exploratory study with a qualitative approach, conducted through a case study. The Constructivist Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA-C) methodology is adopted as an intervention tool. The main results highlight: (i) the identification of Primary Evaluation Elements (PEAs) related to stakeholders' perceptions and expectations

regarding operational leadership; (ii) the construction of concepts (present and opposite poles) that allow for greater clarity regarding performance levels; (iii) the organization of Fundamental Viewpoints (FVPs), such as "Accounting Performance" and "Training and Development," broken down into Elementary Viewpoints (EVPs) with their respective descriptors. The proposed model contributes to a more strategic management of operational leadership, providing concrete support for professional and organizational development, as well as promoting the achievement of sustainable results in accounting firms.

Keywords: Performance Evaluation. Operational Leadership. Constructivist Model.

1. INTRODUÇÃO

A construção do modelo de avaliação do perfil de liderança operacional considera, de forma integrada, as competências organizacionais estruturadas segundo o modelo CHA, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Essas competências constituem elementos centrais do perfil de liderança operacional, uma vez que permitem avaliar não apenas a capacidade técnica e gerencial do líder, mas também suas habilidades interpessoais e atitudes estratégicas diante de desafios cotidianos. A incorporação do CHA ao modelo de avaliação, fundamentado na metodologia MCDA-C, possibilita que os decisores identifiquem de maneira sistemática os atributos que influenciam o desempenho das lideranças, fornecendo subsídios para processos de desenvolvimento de pessoas, melhoria do alinhamento organizacional e tomada de decisão mais informada. Em ambientes complexos, como os escritórios de contabilidade, que operam sob intensas demandas legais, tributárias e operacionais, o papel do líder ultrapassa a mera supervisão de tarefas, exigindo competências interpessoais e capacidade estratégica para alinhar equipes e metas. Segundo Yukl (2013), a eficácia da liderança depende da adequação entre o estilo do líder, as características da equipe e as exigências das tarefas, o que demonstra a necessidade de compreender e avaliar o perfil de liderança no contexto específico de atuação.

A rotina nos escritórios contábeis é marcada por prazos rígidos, responsabilidade técnica e atualização constante, o que demanda um modelo de liderança capaz de manter a qualidade, motivar os profissionais e garantir a fluidez das decisões. Diante disso, torna-se necessário construir instrumentos que possibilitem aos gestores avaliar de forma sistemática o perfil de liderança operacional, considerando as particularidades do ambiente e as expectativas dos envolvidos. Para Ensslin et al. (2010), a avaliação constitui um procedimento que permite ao decisor construir conhecimento sobre o contexto em que atua, apoiando a visualização dos impactos do status quo e das alternativas possíveis de melhoria. A identificação dos elementos que caracterizam o desempenho das lideranças é essencial para apoiar processos de tomada de decisão. No entanto, observa-se uma lacuna na literatura quanto a modelos de avaliação de liderança voltados especificamente para escritórios de contabilidade, os quais apresentam particularidades em termos de estrutura, cultura e operacionalização de rotinas. Nesse sentido, a presente artigo busca responder à seguinte pergunta: quais aspectos devem ser considerados na avaliação do perfil da liderança operacional em um escritório de contabilidade? Para responder a essa questão, este estudo propõe a construção de um modelo multicritério de avaliação do perfil de liderança operacional, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Além disso, pretende-se identificar os aspectos considerados relevantes pelos decisores do ambiente organizacional, estruturar esses critérios em escalas avaliativas e propor ações de aperfeiçoamento que contribuam para o desenvolvimento de lideranças eficazes em escritórios de contabilidade. Segundo Castro (2006), uma pesquisa justifica-se por sua relevância, originalidade e viabilidade. Assim, esta investigação se mostra relevante ao abordar a liderança

operacional em um contexto específico e ainda pouco explorado na literatura, como é o caso dos escritórios contábeis. A originalidade reside na proposta de um modelo avaliativo construído com base em percepções internas e adaptado às necessidades reais da organização, conforme preconiza a abordagem construtivista. A viabilidade da pesquisa está garantida pela disponibilidade de acesso ao campo de estudo, pela metodologia consolidada (MCDA-C) e pelo suporte teórico e institucional que sustentam a investigação. A estrutura do artigo contempla, inicialmente, o referencial teórico acerca dos temas “Liderança Organizacional” e “MCDA-C”; em seguida, apresenta-se o percurso metodológico adotado, os resultados da construção do modelo junto aos decisores e, por fim, as considerações finais e recomendações práticas decorrentes da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação desempenho

A avaliação de desempenho pode ser analisada sob perspectivas estratégicas, operacionais e comportamentais. O conceito já tem sido examinado por vários estudiosos de diferentes campos da gestão, incluindo gestão estratégica, gestão de operações, recursos humanos, comportamento organizacional, sistemas de informação, marketing e controle gerencial, cada um com sua própria perspectiva. Franco-Santo (2007) realizaram uma análise sistemática das diversas definições disponíveis para identificar os elementos que caracterizam um sistema de avaliação de desempenho, considerando a falta de consenso na literatura e a diversidade conceitual. O uso de indicadores e métricas apropriadas possibilita que os gestores entendam com mais clareza a dinâmica interna da empresa, permitindo o acompanhamento constante do desempenho e a adaptação de estratégias de acordo com as demandas identificadas, tem um papel fundamental nas organizações que pode transformar percepções qualitativas em dados quantitativos.

A literatura oferece diversas abordagens para compreender a avaliação de desempenho, que mudam de acordo com o papel do decisor e do facilitador no processo. Roy (1993) e Ensslin et al. (2017) classificam essas abordagens em quatro tipos principais: normativista, descritivista, prescritivista e construtivista. A abordagem normativista se baseia em padrões externos previamente definidos, sendo amplamente utilizada em modelos prontos e genéricos de avaliação. Já a descritivista parte da observação de dados e indicadores, priorizando a análise do contexto físico e, de forma limitada, considera as percepções do decisor. A prescritivista, por sua vez, propõe modelos que indicam como o decisor deveria agir com base em determinadas variáveis, priorizando uma estrutura lógica de recomendação. A abordagem construtivista, no entanto, tem ganhado relevância por buscar compreender a realidade a partir da ótica do próprio decisor, respeitando suas percepções, valores e contexto específico. Essa abordagem, conforme Dutra (2005), é a que oferece mais suporte à tomada de decisão, pois permite a construção de um modelo de avaliação alinhado com os objetivos, estratégias e necessidades do ambiente organizacional estudado.

As variáveis do modelo são originadas diretamente do decisor, que, com o apoio do facilitador, elabora uma compreensão mais clara e detalhada do contexto (Bortoluzzi et al., 2011). Com o objetivo de orientar a compreensão de acordo com os propósitos do presente estudo, com base nas definições trazidas à tona, esclarece-se que no contexto do atual estudo escolheu usar a definição de avaliação de desempenho com base na abordagem construtivista. A opção está diretamente ligada ao objetivo da pesquisa atual, que tem como objetivo desenvolver um modelo de avaliação para apoiar a liderança de um escritório de contabilidade isso se deve ao fato de que a elaboração do modelo de avaliação proposto, baseado na abordagem Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), leva em conta as

particularidades do contexto organizacional analisado, assim como as preferências e os conhecimentos desenvolvidos ao longo do processo em um tomador de decisão específico.

2.2 Habilidades, competências e atitudes da liderança

A liderança é um tema fundamental dentro das ciências administrativas. Bergamini (2009) destaca que a liderança ocupa uma posição central nesse campo, devido ao seu papel estratégico na gestão de pessoas e na orientação das organizações diante dos desafios contemporâneos. Diversas teorias têm buscado compreender as competências que formam o perfil do líder. Neste trabalho, adotaremos o modelo CHA na qual significa Conhecimento, Habilidade e Atitude, desenvolvido por Parry, como uma estrutura integrativa para analisar as lideranças em contextos organizacionais específicos. Ao longo do tempo, pesquisas passaram a questionar a ideia de que apenas o conhecimento técnico não seria suficiente para a liderança, com isso, habilidades e atitudes passaram a ser reconhecidas como componentes essenciais do perfil do líder. Com base nessa evolução, apresenta-se no quadro abaixo uma linha do tempo com os principais conceitos e autores que contribuíram para o desenvolvimento e a consolidação do modelo CHA, que vem sendo amplamente utilizado para compreender e aprimorar a liderança nas organizações.

Quadro 1 – Definições do conceito CHA

Autor	Ano	Contribuição e discussão
David McClelland	1973	McClelland, precursor no estudo de competências, criticou a ênfase exclusiva no conhecimento técnico e propôs que características pessoais e comportamentais (além do conhecimento) são essenciais para um bom desempenho profissional. Não foi o pressupor a sigla CHA, mas seu estudo abriu caminho para a ideia de que habilidades e atitudes são fundamentais.
Spencer & Spencer	1993	Estes autores expandiram o conceito de competência ao definir KSAOs conhecimentos (Knowledge), habilidades (Skills), aptidões e outras características, como componentes essenciais. Ainda que não usassem o termo CHA, seu modelo influenciou fortemente a estruturação dos componentes básicos das competências, destacando a importância da combinação entre saber, saber fazer e traços pessoais.
Scott B. Parry	1996	Parry é reconhecido por ter formalizado o uso da sigla CHA na literatura de gestão de pessoas. Ele popularizou o conceito de que competência pode ser entendida como a combinação integrada de conhecimento, habilidade e atitude, facilitando a aplicação prática desses conceitos em seleção, treinamento e desenvolvimento de colaboradores.
Fleury & Fleury	2001	No contexto brasileiro, os Fleury consolidaram e adaptaram o conceito de competências, destacando o CHA como o conjunto de saberes, habilidades e atitudes mobilizados para a ação responsável no ambiente organizacional. Eles trouxeram uma visão prática e aplicada para as organizações brasileiras, evidenciando a importância do CHA na gestão estratégica de pessoas.
Joel Souza Dutra	2004	Dutra desenvolveu um modelo de gestão por competências baseado no CHA, detalhando cada componente: conhecimento como a base informativa, habilidade como a capacidade de executar e atitude como a disposição para agir. Sua obra é referência no Brasil para implementação de sistemas de gestão de pessoas focados no desenvolvimento integrado desses três elementos.

Fonte: Elaborado própria (2025)

O modelo CHA pode contribuir para identificar e desenvolver um perfil de liderança que equilibre essas dimensões, considerando as especificidades do setor, as demandas regulatórias e as dinâmicas internas das equipes. A aplicação desse modelo, portanto, pode propiciar uma compreensão mais sistêmica das competências que permeiam a atuação do líder operacional, integrando elementos cognitivos, comportamentais e atitudinais, que se manifestam no cotidiano das práticas gerenciais. Costa (2017) destaca que as habilidades são desenvolvidas a partir da experiência, do treinamento e do autodesenvolvimento, e constituem o mecanismo pelo qual o conhecimento se transforma em resultados organizacionais. A inter-relação entre conhecimento e habilidade é especialmente relevante em escritórios contábeis, nos quais o líder operacional deve traduzir as normas técnicas em processos executáveis e monitorar o desempenho da equipe para assegurar a conformidade e eficiência.

A terceira dimensão do modelo CHA, a atitude, assume um papel determinante na compreensão do comportamento do líder e sua influência no ambiente organizacional. Almeida (2019) destaca que a atitude reflete o comprometimento, a ética, a motivação e a proatividade do líder, aspectos que podem favorecer a construção de um ambiente saudável e a mobilização dos colaboradores para o alcance dos objetivos institucionais. Bass (1985) contribui para essa discussão ao apontar que a liderança transformacional, que valoriza a criação de um clima organizacional baseado em motivação, confiança e engajamento, depende diretamente das atitudes do líder que vão além do gerenciamento tradicional. A aplicabilidade do modelo CHA no contexto específico dos escritórios de contabilidade encontra respaldo em pesquisas que apontam para a necessidade de uma liderança que conjugue conhecimentos técnicos especializados com competências comportamentais e atitudinais que atendam às demandas do setor. Pereira (2020) observa que os líderes contábeis enfrentam desafios que exigem não apenas domínio das normas, mas também habilidades para comunicação eficaz, coordenação de equipes diversificadas e manutenção de um ambiente ético e responsável. A flexibilidade do modelo CHA, nesse sentido, permite que ele seja adaptado para contemplar as particularidades do ambiente, reforçando a ideia de que a liderança é um fenômeno complexo, construído a partir da interação entre conhecimento, prática e comportamento dentro do contexto social e organizacional. Complementando essa visão, Northouse (2018) e Yukl (2013) apontam para a importância do desenvolvimento contínuo da liderança, enfatizando o papel do autoconhecimento, da aprendizagem constante e da capacidade de adaptação às mudanças organizacionais como elementos centrais para a eficácia do líder. Esses autores destacam que as múltiplas dimensões do comportamento humano devem ser integradas na formação dos líderes, de modo a atender às demandas contemporâneas das organizações.

Conforme Kouzes e Posner (2012), a liderança eficaz depende da capacidade de mobilizar outros em torno de uma visão compartilhada, envolvendo tanto competências técnicas quanto qualidades pessoais, o CHA, (conhecimentos, habilidade e atitudes), podem de certa forma configurar um perfil de liderança operacional adequado às exigências do escritório, capaz de responder às demandas técnicas e humanas que se apresentam no cotidiano dos escritórios de contabilidade.

No escopo da construção do modelo, as competências organizadas segundo o modelo CHA Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, integram o perfil da liderança operacional. A inclusão dessas dimensões permite que o modelo considere não apenas aspectos técnicos e gerenciais, mas também comportamentais e relacionais, refletindo de forma abrangente as características esperadas de líderes no contexto estudado.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Enquadramento metodológico

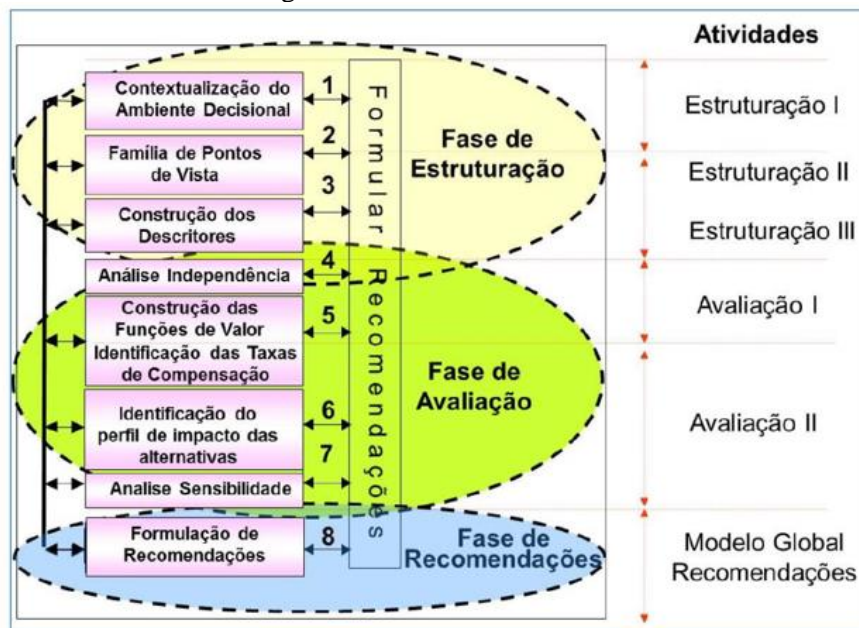
O enquadramento metodológico, fundamentado nos ensinamentos de Richardson (2017), Yin (2015), Marconi e Lakatos (2010) e Creswell e Creswell (2021), contempla escolhas importantes para o desenvolvimento da pesquisa: quanto à natureza do objetivo, é exploratória, pois promove a reflexão e a geração de conhecimento na pesquisadora, que neste caso é mestranda em Administração na Unisul, buscando aprofundar o conhecimento sobre a liderança operacional em escritórios de contabilidade e estruturar indicadores de desempenho que possibilitem avaliar essa liderança a partir da percepção e valores dos decisores; em relação à natureza da pesquisa, é aplicada, configurando-se como estudo de caso com vistas à solução de um problema real, ou seja, a construção de um modelo para avaliação da liderança operacional em um escritório de contabilidade; quanto à abordagem do problema, é quantitativa, qualitativa nas etapas de estruturação e recomendações da metodologia MCDA-C, e quantitativa na estruturação dos descritores; a lógica construtivista adotada considera as escolhas e preferências da pesquisadora; por fim, a coleta de dados envolveu dados primários, extraídos dos protocolos do MCDA-C para identificação das preocupações e preferências do decisor, e dados secundários, compostos pela análise da legislação vigente utilizada pelo escritório de contabilidade, relacionada ao tema da pesquisa.

3.2 Instrumentos de Intervenção MCDA-C (Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão)

A metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) tem se mostrado uma ferramenta eficaz para análise de contextos organizacionais complexos, como os que envolvem a liderança operacional em escritórios de contabilidade. Segundo Ensslin et al. (2010), essa abordagem permite estruturar modelos de avaliação baseados nos valores, nas percepções e nas preferências do decisor, oferecendo suporte à tomada de decisões em ambientes marcados por múltiplos interesses, incertezas e variáveis qualitativas e quantitativas. No contexto da liderança, especialmente em estruturas empresariais de pequeno e médio porte, como os escritórios de contabilidade, as decisões nem sempre se baseiam em dados claros ou estruturas formais bem definidas. O MCDA-C, por ser construtivista, possibilita o desenvolvimento de um modelo de avaliação adaptado à realidade específica daquele ambiente de trabalho, respeitando suas particularidades operacionais e humanas. O envolvimento direto do gestor no processo é indispensável, uma vez que ele contribui ativamente para a construção dos critérios que irão sustentar a avaliação do perfil de liderança no contexto analisado (ENSSLIN et al., 2017).

A aplicação da metodologia ocorre em três grandes fases: estruturação, avaliação e recomendações, que podem ser revisitadas ao longo do processo, característica conhecida como recursividade, essa flexibilidade favorece o amadurecimento do modelo, permitindo que os participantes ampliem sua compreensão do problema à medida que interagem com a estrutura construída ((Bana e Costa; Ensslin, 1999). Essa abordagem construtivista incentiva o envolvimento crítico dos gestores, possibilitando a construção conjunta do conhecimento e a adaptação das soluções às particularidades do contexto. Dessa forma, a recursividade não só melhora o modelo, como também reforça o processo de aprendizado e o desenvolvimento da liderança operacional. Dessa forma, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) tem como finalidade proporcionar ao decisor um conhecimento sistemático e estruturado acerca do contexto em questão (Marafon et al., 2015). A seguir, é apresentada a figura ilustrativa das etapas da metodologia MCDA-C.

Figura 1 – Estrutura MCDA-C



Fonte: Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001

3.2.1 Fase de estruturação

A fase de estruturação o principal objetivo é organizar e aprofundar a compreensão do tomador de decisões sobre o cenário em que o modelo será implementado. Nesta fase inicial, procura-se coletar, estruturar e classificar, de maneira ordinal, os elementos que o tomador de decisão considera essenciais para auxiliar o processo decisório. Essa etapa é dividida em três etapas consecutivas: estruturação I, estruturação II e estruturação III (ensslin et al., 2001; bortoluzzi et al., 2011; caldato et al., 2021; keeney, 1992; belton & stewart, 2002). Na estruturação I, são realizadas atividades voltadas para a contextualização inicial do problema, tais como: (i) descrição do ambiente decisório; (ii) identificação dos atores envolvidos; (iii) definição de um rótulo para o problema; e (iv) elaboração de um sumário que represente o contexto da decisão (dutra et al., 2015; ensslin et al., 2001; bortoluzzi et al., 2011). Compreender o contexto decisório envolve definir de forma precisa a situação que causa preocupação ao decisor, mas cuja solução ainda não é clara. Isso implica em mapear o contexto em que o problema está inserido e identificar os atores relevantes no processo, tanto diretos quanto indiretos (Dutra, 1998; Keeney, 1992; Ensslin; Montibeller; Noronha, 2001). Tais atores podem ser classificados em dois grupos: os agidos, que são impactados pelas decisões, e os intervenientes, que atuam diretamente na construção do modelo.

Entre os intervenientes, destacam-se os decisores (responsáveis pela decisão), os representantes (que atuam em nome dos decisores) e os facilitadores (que conduzem tecnicamente o processo) (rosa et al., 2012; bana e costa, 2001). Ainda nessa etapa, é feita criação de um rótulo para o problema tem como função delimitar o foco da análise. Esse rótulo representa, de forma concisa, a situação que motiva a construção do modelo e ajuda a manter a atenção voltada à questão principal (binotto, 2016; ronchi, 2011; ensslin; montibeller; noronha, 2001). Por fim, é elaborado um sumário decisório, com uma descrição sintética do problema, a justificativa para sua análise, os objetivos esperados e as possíveis direções para sua solução (Ensslin et al., 2017).

Na etapa de estruturação II, o foco está em identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que traduzem os objetivos, desejos, preocupações e restrições trazidos pelo decisor. Esse levantamento inicial acontece por meio de sessões de brainstorming e, em seguida, passa por um refinamento, onde são eliminados termos repetidos ou que não fazem sentido no contexto (Azevedo et al., 2013; Ensslin et al., 2018; Keeney, 1992). Depois de identificados, os EPAs são detalhados em conceitos que mostram dois polos: o desejado, que expressa o desempenho ideal, e o oposto, que representa o que se busca evitar (Ensslin et al., 2016; Cardoso et al., 2016). Esses conceitos são organizados em grupos chamados Famílias de Pontos de Vista (FPVs), que reúnem temas centrais de interesse para o decisor. Cada grupo recebe um nome que resume o que ele representa e, por isso, também são chamados de Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) (Ensslin et al., 2016; Keeney, 1992; Belton; Stewart, 2002). A consolidação dessas famílias dá origem à árvore de pontos de vista, uma representação gráfica que conecta os objetivos estratégicos às alternativas de ação, facilitando a organização do pensamento de forma lógica e hierárquica (Azevedo et al., 2013; Ensslin et al., 2001).

A estruturação III envolve a elaboração dos mapas cognitivos, da árvore de valor e dos descritores de desempenho. Os mapas cognitivos funcionam como representações visuais que mostram como os conceitos se conectam, seguindo uma lógica de meios e fins, facilitando a visualização das relações entre ações e suas consequências (Tasca et al., 2010; Ensslin et al., 2013). Eles são construídos com base em perguntas que ajudam o decisor a refletir, como “como atingir tal objetivo?” ou “por que isso é importante?”, o que amplia o entendimento sobre o tema (Ensslin et al., 2011). Os conceitos com significados próximos são agrupados em clusters e subclusters, que depois são levados para a árvore de valor, organizando os chamados pontos de vista elementares (PVEs). Essa árvore estabelece uma hierarquia entre os objetivos: no topo ficam os objetivos estratégicos (PVFs) e, nas camadas inferiores, os PVEs, que detalham esses objetivos em critérios mensuráveis (Ensslin et al., 2013; Bana e Costa, 2001). Para tornar os PVEs avaliáveis, são definidos os descritores, que são escalas ordinais criadas a partir dos conceitos identificados ao longo do processo. Eles expressam os diferentes níveis de impacto que uma ação pode ter, podendo ser classificados, por exemplo, como: excelente, competitivo (ou de mercado) e comprometedor (Ensslin; Montibeller; Noronha, 2001; Bortoluzzi et al., 2011). Além disso, o modelo sugere pontos de ancoragem, como “bom” e “neutro”, que servem como referência para avaliar as alternativas. Com isso, torna-se possível identificar o status quo, ou seja, o desempenho atual da área analisada frente aos critérios definidos. Essa comparação evidencia os pontos que precisam de atenção e direciona o planejamento de ações mais coerentes com os objetivos estratégicos (Rosa et al., 2012; Ensslin et al., 2017). Após essa definição, é necessário identificar o status quo, ou seja, o perfil de impacto da situação atual da área de preocupação em análise (Bortoluzzi et al., 2011; Rosa et al., 2012). Esse processo permite, por meio do modelo, representar graficamente o desempenho de cada função de valor parcial (FVP), além de indicar quais descritores requerem ações de melhoria, etapa que compõe o momento de formulação de recomendações.

3.2.2 Fase de avaliação

Após a construção do modelo na etapa anterior, o processo multicritério avança para a fase de avaliação, momento em que se busca transformar o entendimento qualitativo do decisor em uma representação quantitativa, por meio de ferramentas que possibilitem a comparação entre diferentes alternativas de ação. Essa fase visa mensurar o desempenho de cada alternativa com base nos critérios definidos, e assim, construir um modelo que permita apoiar a tomada de decisão de forma estruturada e coerente com as preferências do decisor (Belton, Stewart, 2002; Keeney, 1992; Machado; Ensslin; Ensslin, 2015).

O ponto de partida da avaliação é a construção das funções de valor, que permitem converter os níveis qualitativos (escala ordinal) dos descritores em valores numéricos (escala cardinal). Esse processo possibilita expressar a atratividade relativa entre diferentes níveis de desempenho em cada critério. Existem diversos métodos para essa transformação, como a pontuação direta, a técnica da bissecção e, especialmente, o uso da abordagem semântica proposta pelo método MACBETH – Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique, que tem se consolidado como uma ferramenta eficaz no apoio à mensuração da atratividade (Azevedo et al., 2013; Torrico; Bortoluzzi; Lindner, 2018). A transformação de escalas é essencial para duas frentes: (i) testar a independência entre os critérios (pontos de vista); e (ii) estabelecer as taxas de substituição ou compensação entre eles, também conhecidas como pesos que indicam o quanto um critério pode compensar outro no modelo final (Grzebieluckas et al., 2011). Quando uma função de valor é associada a um descritor, considera-se que há um critério de avaliação bem definido, conforme propõem Ensslin, Montibeller e Noronha (2001). As taxas de compensação são construídas com base em cenários simulados. O decisor é convidado a julgar alternativas hipotéticas, que variam entre os níveis “neutro” e “bom” em diferentes descritores. Com isso, torna-se possível captar o peso relativo que o decisor atribui a cada ponto de vista (Somensi, 2018; Silveira, 2018). A ordenação dessas alternativas segundo a preferência do decisor permite a definição dos pesos que serão usados na agregação dos critérios.

Com os pesos definidos e as funções de valor associadas a cada descritor, o modelo avança para a avaliação global das ações. Esse momento é marcado pela aplicação de uma fórmula de agregação aditiva, que permite calcular o valor global de cada alternativa. A equação, conforme proposta por Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), são apresentados graficamente, oferecendo ao decisor uma visão clara sobre o status quo e o desempenho de cada ação avaliada. Essa visualização evidencia os pontos fortes, fracos e críticos de cada alternativa, categorizando os descritores em níveis de desempenho: comprometedor, competitivo e excelente (Bortoluzzi et al., 2011; Rosa et al., 2012). Para aprofundar ainda mais a robustez do modelo, é realizada a chamada análise de sensibilidade, que testa a estabilidade dos resultados diante de possíveis variações nos parâmetros do modelo, como as taxas de substituição, as funções de valor ou até mesmo a percepção do decisor frente a diferentes cenários. Esse tipo de análise permite simular mudanças no contexto e verificar a resiliência das recomendações geradas (Silva, 2014; Keeney, 1992). Ao final da fase de avaliação, o decisor dispõe não apenas de um modelo lógico e transparente, mas de uma ferramenta robusta para comparar alternativas e fundamentar suas decisões estratégicas com clareza. A etapa seguinte, denominada fase de recomendações, irá explorar os resultados obtidos e propor direções práticas para a melhoria do desempenho e alcance dos objetivos definidos no modelo.

3.2.3 Fase de recomendações

A última etapa da construção do modelo é denominada fase de recomendações. Essa fase tem como objetivo auxiliar o decisor na identificação de propriedades do contexto com desempenho comprometedor e propor ações que contribuam para o aperfeiçoamento de seu desempenho, bem como explicitar o impacto das consequências advindas de cada ação nos objetivos estratégicos do decisor (Longaray, Ensslin, 2015; Ensslin, Ensslin, Valmorbidia, 2018; Ensslin et al., 2020; Lacerda et al., 2014). A fase de recomendações da MCDA-C busca verificar quais propriedades do contexto apresentam performance com desempenho julgado aquém do esperado, o que o protocolo da MCDA-C denomina oportunidades de aperfeiçoamento. A partir dessas, utilizando as informações contidas nas escalas dos critérios, propõem-se ações que permitam melhorar sua performance (Longaray, Ensslin, 2015).

Desta forma a MCDA-C propõe a construção de descritores de forma que seja possível identificar o que é necessário para melhorar o desempenho da propriedade monitorada. Uma vez identificada uma oportunidade, implementa-se o processo para gerar uma ou mais ações para seu aperfeiçoamento. Esse processo consiste, a partir do status quo, na promoção de trocas de ideias entre o decisor e o facilitador, com o intuito de definir estratégias capazes de contribuir para a melhora da performance das propriedades do contexto que apresentam desempenho em nível julgado comprometedor (Rambo et al., 2020).

Trata-se de uma etapa com característica de apoio para estabelecer uma hierarquia de contribuições para os pontos de vista selecionados e auxiliar na elaboração de possíveis ações e compreensão de suas consequências, não possuindo caráter prescritivo para informar ou determinar ações (Ensslin et al., 2010b). Com a implementação das ações de melhoria, é essencial que se estabeleça um processo contínuo de gestão do desempenho, de modo a acompanhar os impactos gerados tanto nos descritores quanto na avaliação global do modelo. À medida que os resultados vão ao encontro das expectativas iniciais, torna-se necessário revisar e atualizar as metas, assegurando, assim, a evolução constante do contexto (Lacerda et al., 2014). No presente estudo, conduzido com base no método MCDA-C, serão desenvolvidas as fases de Estruturação, Avaliação e Recomendação. Contudo, a Análise de Independência da fase de Estruturação e a Análise de Sensibilidade da Avaliação não serão realizadas, por não se enquadrarem no escopo desta pesquisa. Dessa forma, o foco permanece na aplicação prática das etapas selecionadas, de forma a atender aos objetivos propostos.

4. RESULTADOS

A seção de resultados apresenta o modelo de avaliação de desempenho multicritério construtivista, com base na metodologia MCDA-C para apoiar a liderança de um escritório de Contabilidade. Sendo assim, esta seção está dividida em 3 subseções: fase de Estruturação, avaliação e fase de recomendação

4.1 Fase de estruturação

A Fase de Estruturação da metodologia MCDA-C contribuiu para identificar as situações problemáticas no contexto vivenciado pelo tomador de decisão, que neste estudo é a mestranda em Administração responsável pela condução do modelo. Na Tabela 1 são apresentados os atores envolvidos: o decisor, responsável pela condução e pelas escolhas do modelo; os intervenientes, especialistas que atuam em escritórios de contabilidade e colaboram com conhecimento técnico e prático; o facilitador, representado pelos autores desta pesquisa, que apoiam a formalização e condução das etapas metodológicas; e os agidos, compostos pelos líderes operacionais do escritório, que sofrem diretamente os impactos das decisões tomadas.

Embora haja uma hierarquia formal no escritório, essa estrutura não interfere na construção do modelo, pois o decisor possui autonomia para definir as atividades e critérios incluídos no processo. A organização dos atores permitiu compreender as relações de influência, responsabilidades e impactos dentro do contexto do escritório, garantindo que o modelo refletisse com precisão as necessidades da liderança operacional e servisse como base sólida para as fases subseqüentes de avaliação e recomendações.

Quadro 2 – Atores

Autores	Decisor	Mestranda em Administração - PPGA/Unisul
	Interviente	Especialistas que atuam em escritório
	Facilitador	Autores dessa pesquisa
Agidos	Líderes operacional de um escritório de contabilidade	

Fonte. Elaboração Própria (2025)

Após a fase de contextualização, definiu-se o rótulo do problema como “Avaliação do perfil da liderança operacional de um escritório de contabilidade com o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C”. A partir dessa definição, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Com o apoio da técnica de brainstorming, a decisória listou aspectos considerados fundamentais para a atuação da liderança operacional, incluindo fatores que influenciam de forma direta ou indireta seu desempenho. Dessa etapa, resultaram nove EPAs, apresentados no Quadro 2. Em seguida, cada EPA foi traduzido em um conceito orientado para a ação, descrevendo tanto o cenário de desempenho ideal (Polo Presente) quanto o mínimo aceitável (Polo Oposto). Essa construção refletiu a percepção e as prioridades da decisora em relação à liderança operacional no contexto estudado.

Quadro 3 - EPAS e Conceitos construídos

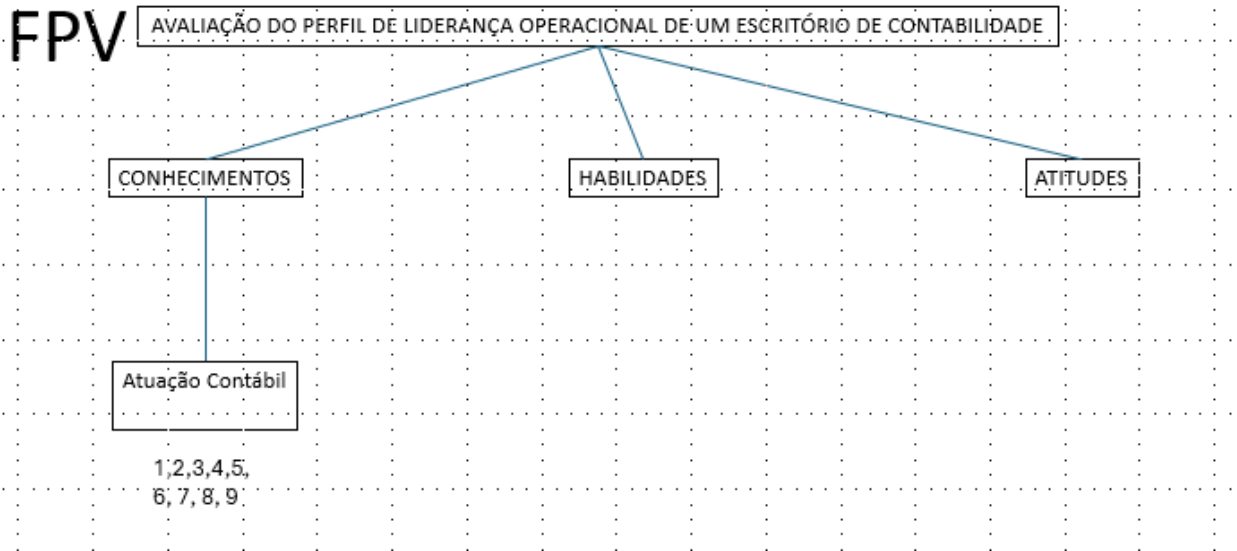
Epa	Polo presente	Polo oposto
1 - Conhecer a CLT	Orienta a equipe na interpretação correta da CLT, eSocial e normas vigentes	Equipe desatualizada quanto à CLT, eSocial e normas
2 - Monitorar prazos	Monitorar prazos e consistência na entrega declarações	Entregas atrasadas ou inconsistentes
3 - Monitorar o atendimento das obrigações contábeis	Interpretar e orientar a aplicação correta das normas fiscais	Aplicação fiscal incoerente com a legislação vigente
4 - Atendimento a fiscalizações e auditorias societárias	Disponibilizar documentos e informações conforme exigência dos órgãos fiscalizadores	Falta de documentos em fiscalizações
5 - Controle da conciliação e classificação contábil	Monitorar a exatidão dos lançamentos e a regularidade das conciliações	Conciliações incompletas ou com divergências
6 - Entrega das obrigações acessórias contábeis	Supervisionar a geração e envio do SPED Contábil e ECD/ECF dentro dos prazos	SPED e ECD/ECF enviados com erros ou atrasos
7 - Dados para Decisões Estratégicas	Utilizar os dados contábeis para apoiar decisões financeiras e estratégicas	Dados contábeis pouco confiáveis para decisões
8- Atualização de legislação contábil	Manter os processos e políticas contábeis atualizados com base em mudanças normativas da legislação	Políticas contábeis desatualizadas e sem padronização
9 - Órgãos Fiscalizadores	Conhecer os órgãos fiscalizadores da atividade contábil	Não estar atento as orgaões e fiscalização

Fonte. Elaboração Própria (2025)

A partir da análise dos conceitos orientados para a ação e de sua validação quanto à suficiência e necessidade, foi possível organizá-los em uma Família de Pontos de Vista (FPV). Nessa estrutura, cada Elemento Primário de Avaliação (EPA) e seu respectivo conceito foram agrupados em Pontos de Vista Fundamentais (PVFs), representando áreas de preocupação ligadas ao desempenho da liderança operacional no escritório de contabilidade. Na Figura 2,

observam-se os PVFs resultantes desse agrupamento. Esse mapeamento permite à decisora visualizar, de forma estruturada, quais aspectos possuem maior impacto sobre o desempenho da liderança e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais.

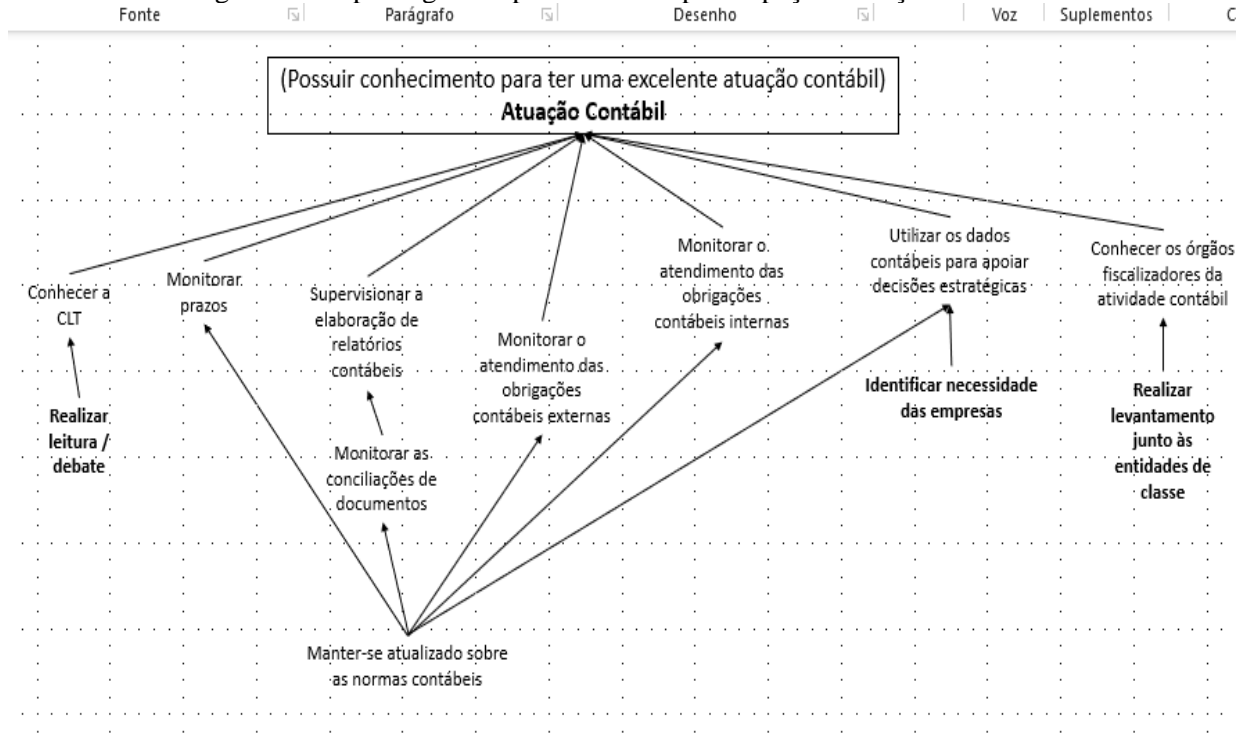
Figura 2 - Família de pontos de vista elementares agrupados



Fonte. Elaboração Própria (2025)

O passo seguinte foi efetuado a aplicação da construção do Mapa Cognitivo exposto na Figura 3, ferramenta gráfica que organiza conceitos em uma hierarquia de meios e fins, permitindo compreender as relações de influência entre eles (Ensslin et al., 2013).

Figura 3 - Mapa Cognitivo para a área de preocupação Atuação contábil



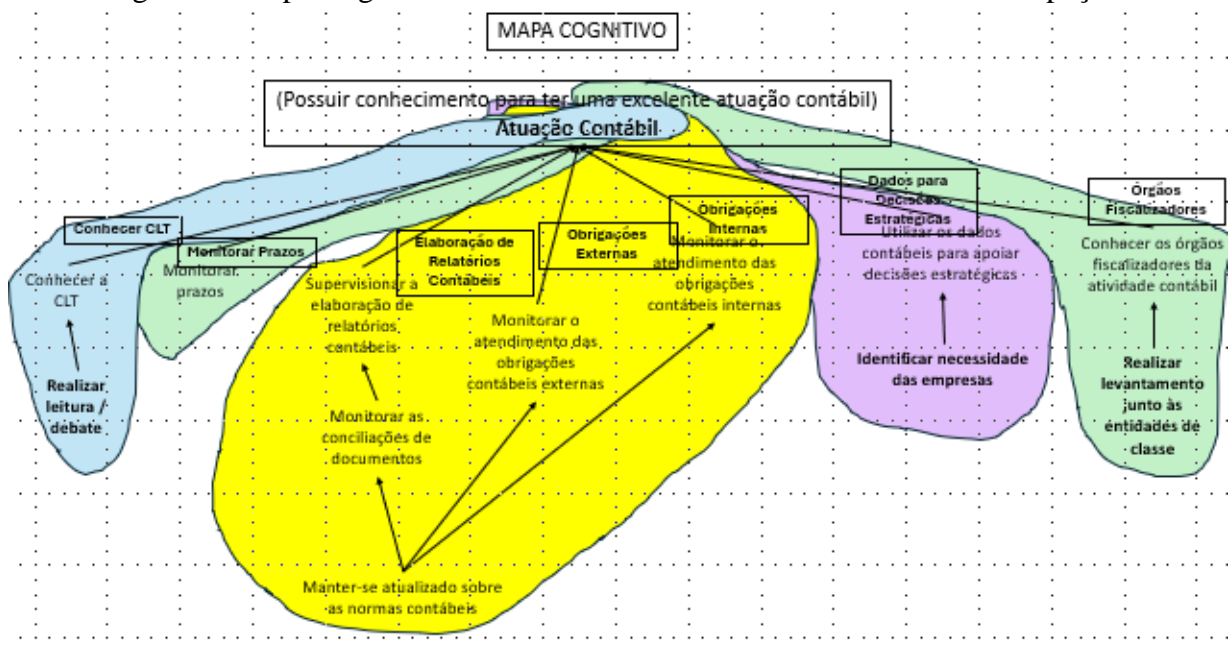
Fonte. Elaboração Própria (2025)

Durante esse processo, podem surgir novos conceitos não identificados na etapa inicial dos EPAs, mas considerados essenciais pela decisória, enriquecendo a compreensão do contexto e ampliando a base para a tomada de decisão.

Durante a elaboração dos mapas cognitivos, foi expresso principais anseios relacionados às atividades do setor, bem como a identificar as formas de alcançar sucesso e a relevância desses conceitos para o seu contexto. Na etapa de análise, foi organizado os conceitos em clusters e subclusters, agrupando-os de maneira a facilitar a compreensão e interpretação dos dados coletados. Posteriormente, as informações provenientes dos mapas cognitivos e seus agrupamentos foram estruturadas na Estrutura Hierárquica de Valor (EHV), que representa as áreas de Preocupação junto aos Pontos de Vista Fundamentais e Elementares, conforme sua posição na hierarquia do contexto estudado. A figura 4 ilustram, respectivamente, o Mapa Cognitivo com seus respectivos clusters e subclusters e a Estrutura Hierárquica de Valor referente à Área de Preocupação Atuação contábil. Os clusters são formados pela união dos ramos que refletem uma mesma preocupação do decisor, e o nome de cada cluster é definido conforme o foco de interesse manifestado nos ramos que o compõem (Ensslin et al., 2010).

Durante esse processo, a facilitadora realizou o agrupamento dos conceitos considerando aquilo que o decisor considerou mais relevante (Pedersini, 2021). Posteriormente, as informações geradas pelos mapas cognitivos e seus agrupamentos foram estruturadas na Estrutura Hierárquica de Valor (EHV), que representa as Áreas de Preocupação juntamente com os Pontos de Vista Fundamentais e Elementares, conforme sua posição hierárquica no contexto estudado (Ensslin et al., 2010). A Figura 4 ilustra, respectivamente, o Mapa Cognitivo com seus clusters e subclusters, bem como a Estrutura Hierárquica de Valor referente à Área de Preocupação Atuação Contábil.

Figura 4 - Mapa Cognitivo com Clusters e Subclusters da Área de Preocupação

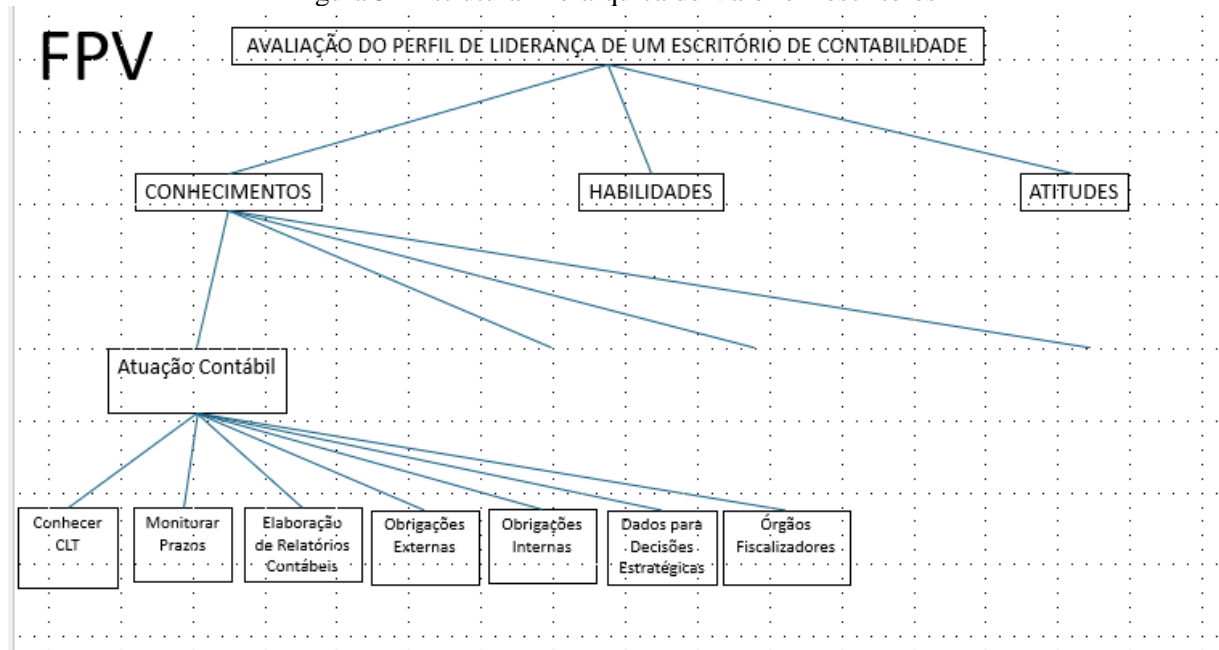


Fonte. Elaboração Própria (2025)

Após elaboração dos mapas cognitivo, é feita a construção dos descritores ou indicadores de desempenho fundamenta-se nas informações contidas nos mapas cognitivos, especialmente nos polos oposto e presente. O polo oposto auxilia na definição do nível mínimo de impacto esperado para um descritor, enquanto o polo presente contribui para a compreensão

do decisor sobre o nível de excelência desejado. Os descritores estabelecem “o que” deve ser medido e “como” mensurar, a partir da percepção do decisor sobre o que é necessário para aprimorar a performance atual, fornecendo subsídios para a definição de ações estratégicas. As escalas de avaliação de impacto construídas para cada descritor são ordinais, permitindo uma avaliação gradativa do desempenho. A Figura 5 apresenta a Estrutura Hierárquica de Valor do Ponto de Vista Fundamental (FPV) “Conhecimento” e do Ponto de Vista Elementar (PVE) “Atuação Contábil”, ilustrando a organização dos descritores e suas respectivas avaliações.

Figura 5 - Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores

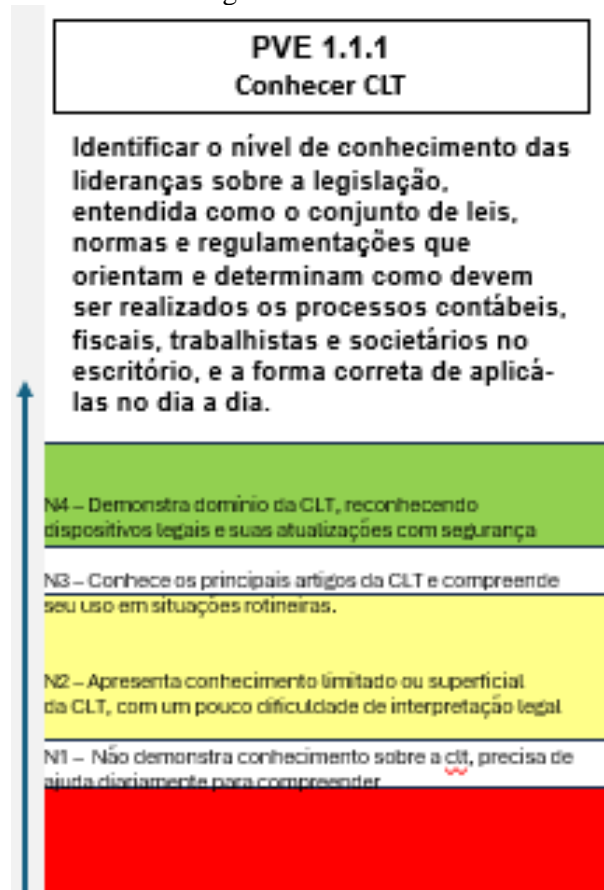


Fonte. Elaboração Própria (2025)

Após finalizar a construção da Estrutura Hierárquica de Valor, para cada Ponto de Vista Elementar (PVE) criado, desenvolve-se uma escala ordinal (descritor) que visa medir e simplificar critérios que, muitas vezes, são complexos (Krudicz et al., 2023). O descritor representa uma escala utilizada para avaliar o grau de alcance de um objetivo, possibilitando a medição e a análise do desempenho específico da organização em cada elemento (Bortoluzzi et al., 2010). Essas escalas são elaboradas de acordo com as preferências do decisor para diferentes situações, adotando níveis de referência como Bom e Neutro, o que facilita a comparação entre os descritores. A Figura 6 exemplifica o descritor “Conhecer CLT”, cujo modelo gráfico segue as orientações da metodologia MCDA-C para construção visual e interpretativa das escalas.

Para avaliar o Ponto de Vista Elementar (PVE) “Atuação Contábil” no contexto do escritório de contabilidade, foram elaborados 9 descritores, concluindo assim a fase de estruturação do modelo. Essa etapa permitiu ao decisor ampliar sua compreensão sobre a realidade analisada e construir descritores alinhados aos seus valores e preferências. No entanto, para que o decisor possa mensurar os níveis de impacto das alternativas e identificar as diferenças de atratividade entre os critérios estabelecidos pelos descritores, é necessária a transformação das escalas dos descritores, que inicialmente são ordinais, para uma escala cardinal. Essa conversão será realizada na fase seguinte, denominada fase de Avaliação.

Figura 6 - Descritor



ESCALA ORDINAL

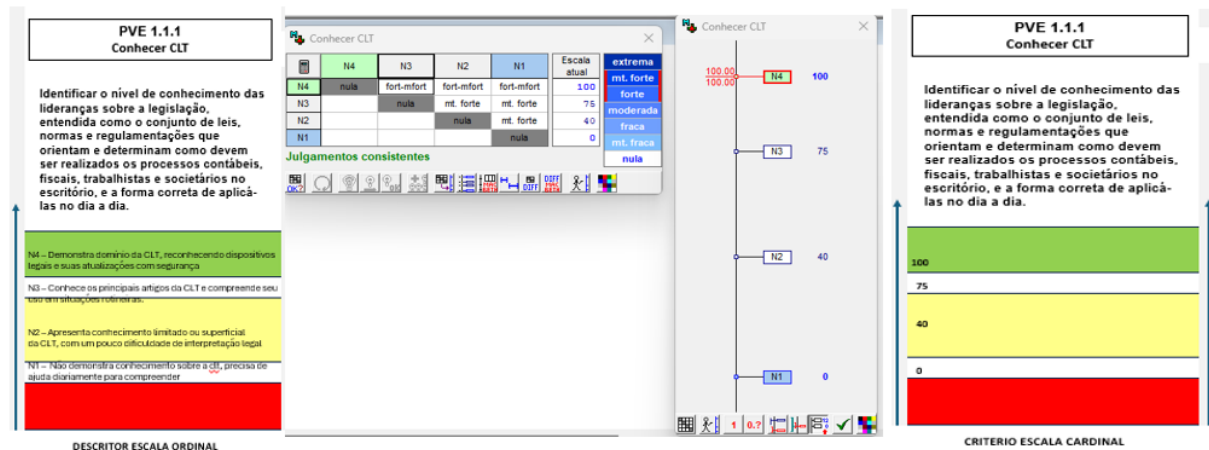
Fonte. Elaboração Própria (2025)

4.2 Fase avaliação

A primeira etapa da Fase de Avaliação tem como função transformar as escalas ordinais em cardinais, mediante interação com o decisor, que manifesta sua percepção quanto às diferenças de atratividade entre os níveis dos descritores construídos na fase anterior. Nesse momento, faz-se necessário o uso da ferramenta MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique), que possibilita a conversão das escalas qualitativas (ordinais) em escalas quantitativas (cardinais), denominadas funções de valor (Ensslin et al., 2000; Lacerda et al., 2011; Bana e Costa, Vansnick, 1994, 1995). Para isso, realiza-se a comparação de dois elementos por vez, solicitando ao decisor que avalie a intensidade das diferenças de atratividade entre eles. A avaliação é realizada por um único julgamento do decisor, utilizando uma matriz composta pelos níveis: muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte e extrema. A Figura 7 ilustra o processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais para o descritor “Conhecer CLT”, pertencente à Área de Preocupação “Atuação

Contábil”. A transformação da escala dos demais descritores encontra-se detalhada nos apêndices deste trabalho.

Figura 7 - Construção da função de Valor para o descritor “Conhecer CLT-Matriz de julgamento de valor da diferença atratividade

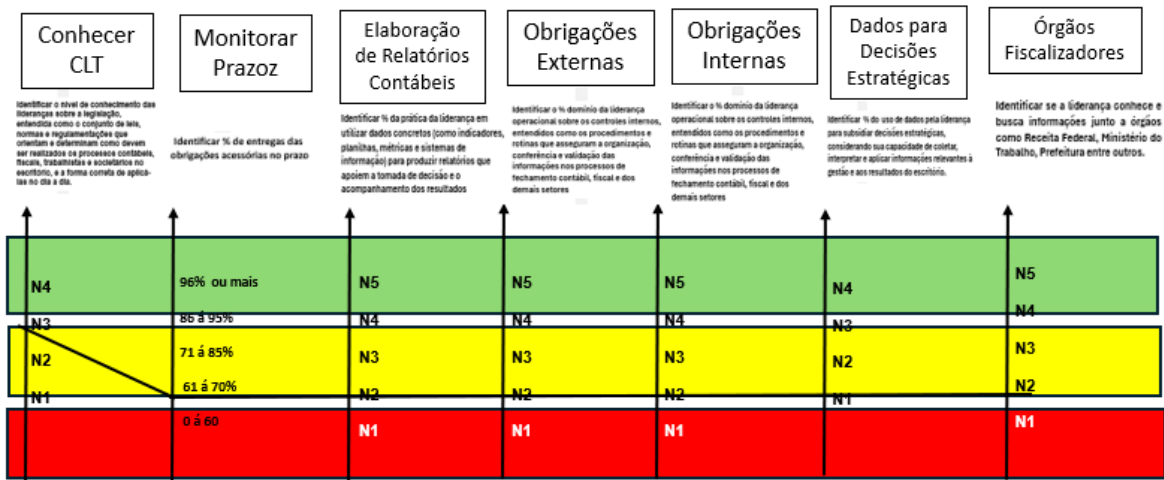


Fonte. Elaboração Própria (2025)

Após a definição e validação das escalas cardinais pelo decisor, avança-se para a fase de determinação das taxas de contribuição, que indicam a importância relativa de cada critério no modelo global de avaliação do perfil de liderança operacional. Essas taxas possibilitam mensurar a relevância de cada indicador dentro do contexto de escritórios de contabilidade, a partir da percepção do decisor (Cardoso et al., 2016; Ensslin et al., 2000). O processo de construção das taxas ocorre em três etapas (Ensslin et al., 2000): (i) identificação das alternativas vinculadas às taxas; (ii) ordenação dessas alternativas conforme as preferências do decisor; e (iii) cálculo das taxas correspondentes. Para viabilizar o julgamento das diferenças de atratividade entre os indicadores, solicitou-se ao decisor que organizasse os descritores previamente elaborados segundo sua prioridade.

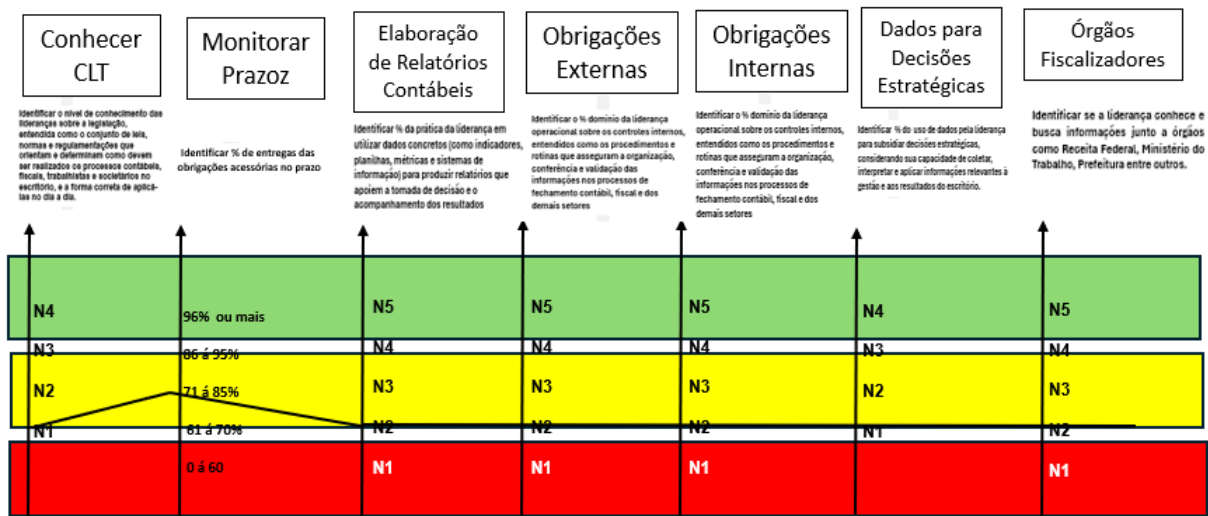
A Figura 8, abaixo exemplifica a primeira etapa, que consiste na identificação das alternativas, mostrando como cada critério do perfil de liderança operacional é apresentado ao decisor para avaliação, sera apresentado duas alternativas, mas o modelo envolveu 7 descritores e alternativas..

Figura 8 - Identificação das alternativas



A1

Evidenciar as alternativas associadas a cada taxa. Para cada PV que se desejar determinar sua taxa é criada uma alternativa fictícia com desempenho no nível “bom” no PV que a alternativa se propõe representar sua taxa e “neutro” nos demais PVs, e adicionalmente cria-se uma alternativa de referência com desempenho “neutro” em todos os PVs



A2

Com as alternativas previamente identificadas, aplica-se a matriz de Roberts, conforme indicado por Ensslin et al. (2000), apresentado na Figura 9, na qual permite avaliar o impacto relativo de cada alternativa no modelo. O facilitador organiza os critérios na matriz considerando as preferências do decisor, comparando as alternativas entre si. Quando o decisor escolhia uma alternativa em detrimento de outra, ela recebia o valor 1 em sua linha; caso contrário, atribuíam-se 0. Ao final, somam-se os valores de cada linha para classificar as alternativas de acordo com sua pontuação. Assim, obtém-se a hierarquização das opções, refletindo as preferências do decisor em cada PVE.

Figura 9 - matriz de Roberts

Alternativa	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A0	Soma	Classificação
A1	-	1	1	1	1	1	1	0	6	2º
A2	0	-	1	1	1	1	1	0	5	3º
A3	0	0	-	1	1	1	1	0	4	4º
A4	0	0	0	-	1	1	1	0	3	5º
A5	0	0	0	0	-	1	1	0	2	6º
A6	0	0	0	0	0	-	1	0	1	7º
A7	1	1	1	1	1	1	-	1	7	1º
A0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	

Fonte. Elaboração Própria (2025)

Após a classificação, novamente com o auxílio do MACBETH, a partir da ordenação das alternativas, executou-se o julgamento da diferença de atratividade entre os descritores, a fim de determinar as taxas de compensação associadas a cada alternativa. O retorno obtido por meio da utilização do MACBETH, representa o fator de contribuição de cada ponto de vista para seu ponto de vista superior e para o modelo global. A Figura 10 representa a determinação das taxas através do software MACBETH.

Figura 10 - Julgamento da diferença de atratividade

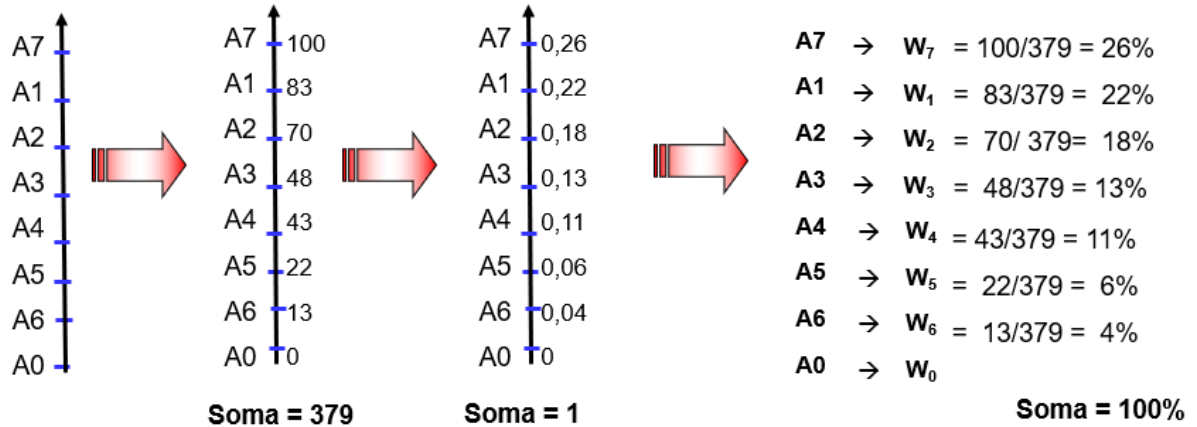
	A7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A0	Escala atual	
A7	nula	fraca	fraca	moderada	moderada	forte	mt. forte	extrema	100	extrema
A1		nula	mt. fraca	moderada	moderada	forte	forte	mfort-extr	83	mt. forte
A2			nula	fraca	fraca	moderada	moderada	forte	70	forte
A3				nula	mt. fraca	fraca	moderada	moderada	48	moderada
A4					nula	fraca	fraca	moderada	43	fraca
A5						nula	mt. fraca	fraca	22	mt. fraca
A6							nula	mt. fraca	13	nula
A0								nula	0	

Julgamentos consistentes

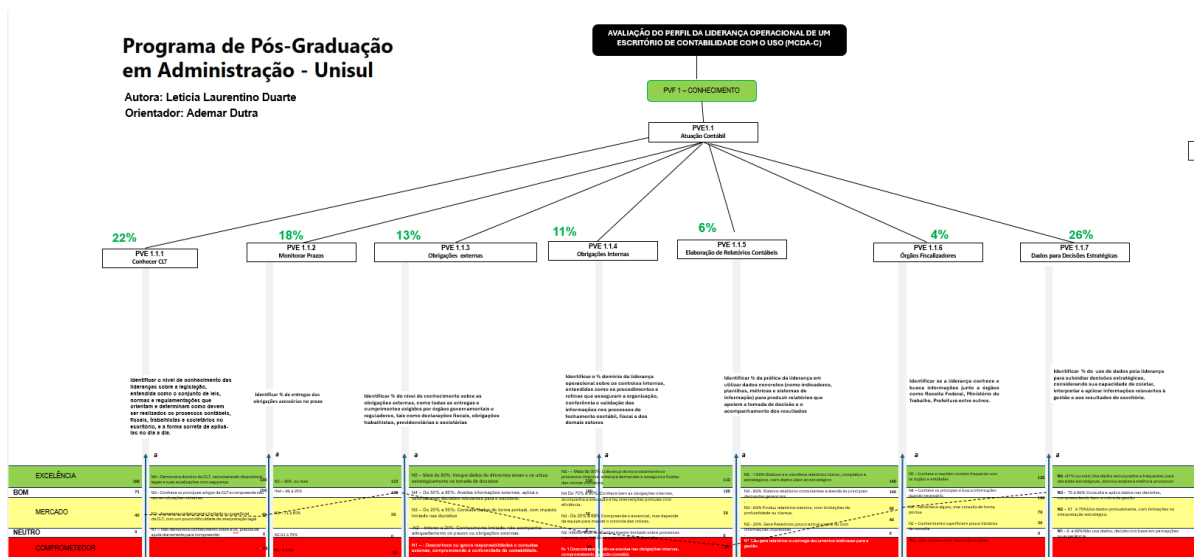
Fonte. Elaboração Própria (2025)

Dessa forma, após os julgamentos realizados, tem-se que para o PVE, de modo que análise se desenvolveu de modo semelhante a uma escala ordinal, na qual o objetivo foi estabelecer uma função de valor capaz de representar, de forma mais clara, as diferenças relativas entre os níveis definidos. A partir dessa função, procedeu-se à normalização dos valores atribuídos, o que possibilitou a geração das taxas correspondentes a cada ponto de vista em seu respectivo nível. Esse processo permitiu não apenas organizar os elementos em ordem de preferência, mas também identificar, em termos proporcionais, a contribuição relativa de cada nível dentro da hierarquia construída a imagem 11 demonstra. Esse processo foi realizado para todas as estruturas hierárquicas de valor, em todos os níveis, o que permitiu a realização da avaliação global do modelo por meio da equação.

Figura 11 - Taxas de compensação dos PVE

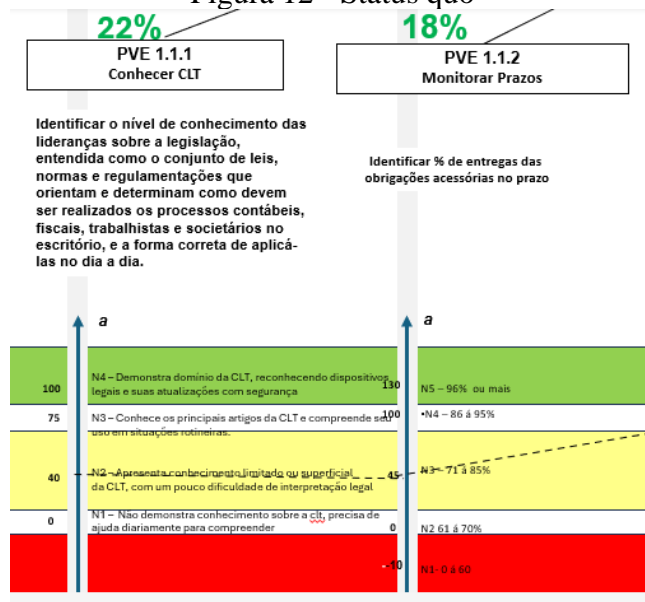


Fonte. Elaboração Própria (2025)



Com as funções de valor e as taxas de compensação construídas, surge a possibilidade da utilização do modelo de agregação aditiva para avaliação do perfil de liderança operacional do Escritório de Contabilidade. Como exemplificação, serão apresentadas a seguir as equações que possibilitaram o cálculo do status quo (SQ) para os PVE Monitorar prazos

Figura 12 - Status quo



Fonte. Elaboração Própria (2025)

Dessa forma, para os valores apresentados, obtêm-se os resultados das equações referentes aos PVE – Obrigações Internas e Elaboração de Relatórios, cujas representações gráficas encontram-se evidenciadas no cálculo abaixo proposto pela fórmula para agregação a um critério único.

Figura 13 - Equação de valor

$$V(a) = \sum_{j=1}^n k_j * v_j[g_j(a)]$$

- $V(a)$ = Valor global da alternativa a
 - $g_j(\cdot)$ = Descritor do PV j
 - $g_i(a)$ = Impacto da alternativa a no descritor g_i
 - $v_j(g_i(a))$ = Valor parcial da alternativa a no PV j
- $V(\text{Monitorar Prazos}) = 0,18 \times D1.1.2$
 - $V(\text{Monitorar Prazos}) = 0,18 \times 45$
 - $V(\text{Monitorar Prazos}) = 8,1$

Fonte. Elaboração Própria (2025)

Conforme a equação sugerida no modelo, o valor do ponto de vista fundamental Monitorar Prazos foi calculado em 8,1 obtido pela multiplicação da pontuação do indicador D1.1.2 (40) pela taxa de compensação estabelecida para este PVE (0,18). Este valor reflete a avaliação do desempenho da função dentro do modelo e evidencia que a atuação relacionada ao monitoramento de prazos apresenta resultados positivos, indicando que a área tem desempenho mediano segundo a percepção do decisor, na qual melhorias contínuas ainda possam ser buscadas.

4.3 Fase de avaliação

Na Fase de avaliação é oportunizado ao Decisor visualizar como melhorar o gerenciamento do seu status quo. Durante a elaboração da fase de avaliação e do cálculo do status quo, foi identificado um PVE comprometedor: Elaboração de Relatórios, devido à sua pontuação abaixo do esperado. Na Figura 14, são apresentadas algumas ações recomendadas para o aperfeiçoamento deste Ponto de Vista Elementar (PVE), permitindo ao gestor adotar medidas que promovam melhorias no desempenho da função.

Figura 14 – Ações de Aperfeiçoamento do PVE

PVE	Critério	Ações propostas
Elaboração de Relatórios Contábeis	% Liderança que não usa dados pra gerar relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento contínuo da equipe • Padronização de relatórios • Revisão de processos internos • Definição de prioridades e checklists • Monitoramento de prazos e alertas automáticos • Revisão periódica de indicadores e resultados • Capacitação em ferramentas digitais de gestão e relatórios • Reuniões periódicas de alinhamento e acompanhamento de performance
Responsável	Diretoria do escritório de contabilidade	
Prazo de Atendimento	12 meses	
Recursos Necessários	Sistema de relatórios, templates, treinamento	
Impacto no descritor	Alto influencia decisões e controle interno	
Frequência	Mensal	

Fonte. Elaboração Própria (2025)

Percebe-se que as ações propostas para o PVE Elaboração de Relatórios são de ordem operacional, demandando essencialmente recursos já existentes, como o tempo e dedicação dos servidores. Esses servidores podem ser responsáveis diretos, como a equipe administrativa envolvida na produção dos relatórios, ou indiretos, incluindo outros setores que fornecem informações necessárias para a elaboração dos mesmos. A participação de diferentes setores se justifica pelo fato de que a maioria dos relatórios depende de dados e indicadores provenientes de múltiplas áreas da Coordenação, tornando essencial a colaboração entre todos os envolvidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da ausência de instrumentos específicos para avaliação do perfil de liderança operacional em escritórios de contabilidade, que considerem de forma integrada competências técnicas, interpessoais e estratégicas, este estudo propôs a construção de um modelo multicritério fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). O objetivo foi identificar quais aspectos devem ser considerados na avaliação do perfil da liderança operacional, proporcionando subsídios para a tomada de decisão, desenvolvimento de pessoas e melhoria do alinhamento organizacional. Para atender a este objetivo, foram construídos 7 Pontos de Vista Elementares (PVEs) no PFV Atuação Contábil, que englobam aspectos centrais do perfil de liderança operacional, estruturados segundo o modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

A metodologia adotada permitiu que o decisor expressasse suas percepções sobre os indicadores relevantes, legitimando os critérios do modelo e garantindo sua adequação ao contexto específico do escritório de contabilidade. Na fase de avaliação, foi possível identificar

o status quo do desempenho da liderança, destacando áreas com resultados medianos ou comprometedores, como o PVE Elaboração de Relatórios, que apresentou desempenho abaixo do esperado. Para esse e demais critérios, foram sugeridas ações de aperfeiçoamento operacionais e estratégicas, utilizando recursos internos já disponíveis, tais como treinamentos, padronização de processos, acompanhamento sistemático e maior integração entre equipes. Essas ações visam fortalecer a capacidade do líder de gerir prazos, recursos e demandas, aumentando a eficácia e a qualidade do desempenho da liderança

Embora o modelo apresente resultados promissores, destaca-se que sua replicação direta em outros contextos deve ser feita com cautela, dada a característica construtivista da metodologia, que considera os valores, crenças e percepções do decisor específico. Para futuras pesquisas, recomenda-se a aplicação do modelo em outros escritórios contábeis, possibilitando ajustes e refinamentos, além de contribuir para o desenvolvimento de ferramentas avaliativas mais amplas para ambientes contábeis e organizacionais. Com este estudo, evidencia-se que os gestores de escritórios de contabilidade dispõem agora de um instrumento sistemático para avaliar e aprimorar o perfil da liderança operacional, contribuindo para decisões mais informadas, melhor desempenho das equipes e alinhamento estratégico com os objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. R. Atitudes e comportamento organizacional: fundamentos e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2019.
- AZEVEDO, F. A.; TORRICO, L.; BORTOLUZZI, A. L.; LINDNER, E. Aplicações do MCDA-C na gestão organizacional. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BANÁ, J. F.; COSTA, A. L. da. Metodologia multicritério: teoria e aplicações. Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2001.
- BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- BELTON, V.; STEWART, T. J. Multiple criteria decision analysis: an integrated approach. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2002.
- BORTOLUZZI, A. L.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, J. S. Avaliação de desempenho organizacional: abordagem multicritério construtivista. Curitiba: Juruá, 2011.
- BORTOLUZZI, F. et al. Metodologia Construtivista em avaliação de desempenho: estudo de caso em organizações. Curitiba: Editora UFPR, 2011.
- CALDATTO, M.; et al. Modelagem de decisões estratégicas em organizações complexas. São Paulo: Atlas, 2021.
- CARDOSO, G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Estruturação de problemas e modelagem construtivista. Florianópolis: Insular, 2016.
- CASTRO, F. Pesquisa científica: relevância, originalidade e viabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, A. L. Desenvolvimento de habilidades gerenciais em organizações contemporâneas. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

DUTRA, J. S. Gestão por competências: conceitos, práticas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão por competências: conceitos, práticas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. Metodologia de avaliação construtivista: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação de desempenho e apoio à decisão: fundamentos e aplicações. Florianópolis: Editora da UFSC, 2017.

ENSSLIN, L. et al. Metodologia de avaliação e desempenho em organizações: fundamentos e aplicações. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, M. Construção de modelos de decisão em contextos organizacionais complexos. São Paulo: Atlas, 2018.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, J. Aplicações da Metodologia MCDA-C: Estrutura Hierárquica de Valor e mapas cognitivos. Florianópolis: UFSC, 2010

ENSSLIN, S. R.; et al. Aplicações do MCDA-C: mapas cognitivos e avaliação de desempenho em organizações. Florianópolis: UFSC, 2013

ENSSLIN, S. R.; MONTIBELLER, M.; NORONHA, M. MCDA-C: fundamentos e aplicações. Curitiba: Juruá, 2001.

ENSSLIN, S. R.; MONTIBELLER, M.; NORONHA, M.; DUTRA, J. S. Estratégias de avaliação de desempenho construtivista. Florianópolis: Insular, 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Estratégias de gestão de pessoas: para a competitividade das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO-SANTOS, M. Performance measurement systems: a systematic review of their definitions and elements. [Local de publicação]: [Editora], 2007.

GOLEMAN, D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books, 1998.

KEENEY, R. L. Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations. 6. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

LONGARAY, P.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Recomendações para a melhoria de desempenho em MCDA-C. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MACHAO, A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Modelagem e avaliação multicritério em contextos organizacionais. Curitiba: Juruá, 2015.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 8. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

PARRY, S. B. *The complete guide to competency-based assessment*. London: Kogan Page, 1996.

PEREIRA, R. A. *Liderança em escritórios contábeis: desafios e competências*. São Paulo: Atlas, 2020.

RAMBO, R.; et al. *Aperfeiçoamento do desempenho organizacional: contribuições do MCDA-C*. São Paulo: Atlas, 2020.

ROSA, L. P.; et al. *Processo decisório construtivista: teoria e prática*. Florianópolis: Insular, 2012.

ROY, B. *Méthodologie multicritère d’aide à la décision: théorie et pratique*. Paris: Economica, 1993.

SILVA, P. R. *Análise de sensibilidade em modelos multicritério*. Curitiba: Juruá, 2014.

SILVEIRA, M. *Tomada de decisão multicritério: conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2018.

SOMENSI, A. *Avaliação de desempenho com múltiplos critérios*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, 1993.

YUKL, G. *Leadership in Organizations*. 8. ed. New York: Pearson, 2013.