

## PERFIL COMPORTAMENTAL DISC NO GERENCIAMENTO DE RESULTADOS

Ueslei Santos Moura de Jesus<sup>1</sup>

Márcia Figueredo D'Souza<sup>2</sup>

Iza Angélica Carvalho da Silva<sup>3</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa analisa a influência do perfil comportamental de gestores no gerenciamento de resultados empresariais, à luz da Teoria DISC – Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Este estudo se caracteriza como descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa, com a aplicação da Estatística Descritiva, do teste de Correlação e de Hipóteses. Foi aplicado um *survey* com 30 gestores que atuam no Nordeste brasileiro. Os resultados revelaram que a maioria dos gestores possui características relacionadas ao perfil de Conformidade e são do gênero feminino. Gestores com Perfis Dominantes e Influentes são mais propensos a gerenciar o método de avaliação de estoque para maximização do lucro em determinado período, enquanto os Estáveis e Conformes mostraram-se mais aversos. No que tange à disposição para gerenciar resultados, os respondentes informaram maior propensão para a redução de custo para maximizar o lucro e redução do lucro para redução de tributação. O gerenciamento de resultados se diferenciou na presença do perfil comportamental DISC, da faixa etária e do faturamento da empresa. Quanto mais forte o perfil DISC nos gestores, maior a disposição para reduzir o custo pelo descumprimento do método FIFO (em inglês “*first in, first out*”) para os produtos vendidos e produzidos. Os resultados apontam para o progresso da contabilidade comportamental, ao evidenciar diferenças significativas entre os perfis comportamentais da Teoria DISC e as práticas de gerenciamento de resultados, destacando a necessidade de pesquisas adicionais para aprofundar a análise do DISC no meio empresarial e considerar outros componentes comportamentais relevantes.

**Palavras-Chave:** Perfil DISC, Gestores, Gerenciamento de Resultado.

---

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria – UNEB, Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Campus XIX, BA-512, s/n - Santo Antonio, Camaçari - BA, 42800-000, Camaçari - BA, 42801-901, E-mail: ueslei.moura@yahoo.com

<sup>2</sup> Pós-doc em Contabilidade e Controladoria, Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Campus XIX, BA-512, s/n - Santo Antonio, Camaçari - BA, 42800-000, E-mail: marciafdsouza@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Políticas Públicas e Gestão do Conhecimento – UNEB, Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Rua Silveira Martins, nº 2555 - UNEB/PROPLAN, Cabula - Salvador – Bahia, CEP 41150-000, E-mail: isilva@uneb.br

## **DISC BEHAVIORAL PROFILE IN RESULTS MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

This research analyzes the influence of the behavioral profile of managers on the management of corporate results, in light of the DISC Theory – Dominance, Influence, Stability and Compliance. This study is characterized as descriptive, with a qualitative and quantitative approach, with the application of Descriptive Statistics, Correlation and Hypothesis tests. A survey was conducted with 30 managers working in the Brazilian Northeast. The results revealed that most managers have characteristics related to the Compliance profile and are female. Managers with Dominant and Influential Profiles are more likely to manage the inventory assessment method to maximize profit in a given period, while Stable and Compliant managers were more averse. Regarding the willingness to manage results, respondents reported a greater propensity to reduce costs to maximize profit and reduce profit to reduce taxation. Results management differed in the presence of the DISC behavioral profile, age group and company revenue. The stronger the DISC profile in managers, the greater the willingness to reduce costs by not following the FIFO (first in, first out) method for products sold and produced. The results point to progress in behavioral accounting by highlighting significant differences between the behavioral profiles of DISC Theory and earnings management practices, highlighting the need for additional research to deepen the analysis of DISC in the business environment and consider other relevant behavioral components.

**Keywords:** DISC Profile, Managers, Earnings Management.

## 1 INTRODUÇÃO

No dinâmico ambiente empresarial contemporâneo, a gestão eficaz de recursos e a tomada de decisões estratégicas são essenciais para o sucesso organizacional. Entre os muitos fatores que influenciam a gestão empresarial, destaca-se o elemento humano, mais especificamente, o perfil comportamental dos gestores. Na essência das dinâmicas sociais e organizacionais, o perfil comportamental humano emerge como um mosaico que molda interações, decisões e a própria essência das relações interpessoais.

Segundo Silva (2011), os perfis comportamentais são evidenciados com base nas teorias desenvolvidas com o objetivo de demonstrar características semelhantes nas ações e comportamentos de indivíduos. Compreender a complexidade e a singularidade dos traços comportamentais individuais não apenas enriquece o entendimento das interações sociais, mas também se revela imperativo em ambientes corporativos cada vez mais diversificados e colaborativos.

Silva (2018) afirma que os traços comportamentais individuais, moldados pela personalidade, são forças propulsoras que influenciam as escolhas contábeis e estratégicas nas organizações. Ao compreender como líderes reagem a desafios e enfrentam pressões externas, podemos decifrar os motivadores implícitos ao gerenciamento de resultados.

D'Souza (2020) observa o gerenciamento de resultados sob duas perspectivas: informacional e oportunística. A primeira diz respeito à escolha de políticas contábeis, sobretudo na mudança de critérios contábeis em vista da flexibilidade das normas e dos padrões contábeis. A oportunística utiliza a informação contábil para enganar os principais interessados quanto aos resultados operacionais. Ela infere que “É difícil perceber se tais mudanças representam manipulação ou apenas uma escolha contábil discricional. (D'Souza, 2020, p. 460)

William Moulton Marston (1893-1947) criou a metodologia de perfil comportamental DISC, em 1928, publicada em seu livro *Emotions of Normal People* e desenvolveu estudos específicos focados no comportamento dentro das organizações, analisando de que forma a ação psicológica, a forma de consecução dos processos, dos indivíduos dentro das corporações influenciam na rentabilidade das empresas.

O Gerenciamento de Resultados, entendido como o processo pelo qual os gestores influenciam as informações financeiras para atingir objetivos específicos na busca incessante por otimização de desempenho e satisfação de *stakeholders*, frequentemente enfrenta decisões críticas que moldam a aparência de seus resultados contábeis (Martinez, 2013). Nesse contexto, emerge a Teoria DISC, que oferece uma lente particularmente reveladora ao examinar os perfis

comportamentais de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, discutidos por Marston em 1928. Esses perfis possuem relações com condutas aplicadas pelos gestores, refletindo-se nos demonstrativos financeiros, tornando-se uma ferramenta valiosa para compreender e analisar os traços comportamentais individuais que moldam as práticas gerenciais.

Dessa forma, esta pesquisa propõe uma investigação aprofundada na interseção entre o perfil comportamental dos gestores, fundamentado na Teoria DISC, e as estratégias de gerenciamento de resultados. Compreender como os traços de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade influenciam as decisões contábeis revela-se crucial em um contexto empresarial dinâmico e desafiador. A Teoria DISC, ao fornecer uma estrutura abrangente para analisar esses perfis comportamentais, oferece uma base sólida para explorar a dinâmica entre as características individuais dos gestores e suas práticas de gerenciamento de resultados.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a influência do perfil comportamental de gestores no gerenciamento de resultados empresariais, à luz da Teoria DISC. Para tanto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência do perfil comportamental de gestores no gerenciamento de resultados empresarial, à luz da Teoria DISC?

Este estudo almeja não apenas caracterizar os gestores conforme a Teoria DISC, utilizando um questionário eletrônico direcionado a gestores de empresas, mas analisar como as características comportamentais podem influenciar as escolhas contábeis em situações hipotéticas de gerenciamento de resultados. Sob esse enfoque, pretende contribuir para uma compreensão mais holística das complexas interações entre comportamento individual e decisões financeiras em um ambiente empresarial.

Os achados desta pesquisa oferecem aos investidores, acionistas e demais *stakeholders* a oportunidade de compreender o perfil comportamental dos gestores por meio da Teoria DISC, e também permitem uma análise do quanto esse perfil se alinha ou não com o gerenciamento de resultados, especialmente no método de gestão de estoques. Além disso, a pesquisa desempenha um papel crucial no avanço da temática no âmbito da contabilidade comportamental, ao destacar diferenças significativas entre os perfis comportamentais da Teoria DISC e as práticas de gerenciamento de resultados. Essa contribuição é essencial para a ampliação do entendimento sobre a interseção entre comportamento e contabilidade, enriquecendo o campo teórico e prático.

A aplicação da Teoria DISC na análise do perfil comportamental dos gestores das empresas representa uma abordagem capaz de contribuir para a correção das distorções

detectadas no ambiente empresarial. Inclusive, esses perfis comportamentais são responsáveis pelo nível de lucratividade dessas empresas, uma vez que também se constituem no reflexo do desempenho dos seus colaboradores. Isto pode ser ratificado, na próxima seção, por autores como, por exemplo, Zamproga, Trevisan e Zanatta (2016).

Este estudo diferencia-se dos anteriores por trazer a análise do perfil comportamental DISC com o gerenciamento de resultados por meio de gestores da região Nordeste. Dal Magro, Silva e Klann (2017), analisaram o comportamento estratégico com o gerenciamento de resultados. Rodrigues, Melo e Paulo (2019) estudaram como as ações discricionárias impactam nos números contábeis. Adam *et al.* (2021) analisaram o gerenciamento de impressão e traços de personalidade. Milan (2014) pesquisou, entre outras temáticas, sobre a relevância das motivações internas nas escolhas contábeis e o comportamento oportunista. Paula, Santos e Silva (2023) conduziram o estudo entre o perfil comportamental DISC e a análise do balanço patrimonial. Perbiche (2020) direcionou seu enfoque para o perfil comportamental DISC nos processos de seleção. Já Vergilio e Vanalle (2006) apresentam o resultado de uma pesquisa sobre o perfil comportamental dos executivos que atuam no mercado de trabalho brasileiro.

Este artigo está dividido em cinco seções. Esta primeira, a introdução, apresenta a problemática, a justificativa, o objetivo e um resumo dos principais resultados do estudo. A segunda contém o referencial teórico, a construção das hipóteses, apresenta a discussão sobre a Perfil Comportamental, Teoria DISC, Gerenciamento de Resultados e os estudos anteriores. A terceira trata da metodologia e de informações sobre o objeto de estudo; na quarta a análise de resultados; e na quinta, última seção, as conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PERFIL COMPORTAMENTAL**

O perfil comportamental é delineado por um conjunto de características pessoais que ajudam a prever futuras atitudes diante de diferentes situações. De acordo com Rocha (2009), o perfil comportamental influencia na execução das atividades, assim como as organizações e seus líderes influenciam a vida das pessoas. Zamproga, Trevisan e Zanatta (2016) afirmam que a abordagem comportamental teve seu foco voltado para a compreensão do que os gestores realmente fazem, centrando sua atenção nos tipos de comportamento adotados pelos líderes e quais destes comportamentos seriam mais eficientes para a organização.

Cobêro *et al.* (2017) destacam que a utilização da ferramenta de perfil comportamental, quando direcionada para a vida pessoal, proporciona uma profunda compreensão da

personalidade, abrangendo preferências, motivações, aversões e outros aspectos. Essa avaliação de perfil se revela crucial para prevenir futuros problemas organizacionais, seja no processo de recrutamento e seleção, realocação de cargos ou na escolha de líderes. Isso evidencia que habilidades técnicas notáveis nem sempre garantem o mesmo sucesso ao desempenhar funções de gestão, ressaltando a importância de considerar as características comportamentais na tomada de decisões sobre posições estratégicas.

## 2.2 TEORIA DISC


Marston (1928) introduziu a metodologia DISC em seu livro *Emotions of Normal People*, focado no comportamento dentro das organizações. Desenvolveu sua teoria medindo os fatores comportamentais mais importantes, resultando nos quatro fatores: *Dominance*, *Influence*, *Steadiness* e *Compliance*, originando a teoria DISC.


Segundo Duarte (2006), os conceitos da metodologia DISC trouxeram a compreensão da interação entre pessoas e ambientes, sendo um importante instrumento de análise comportamental.

Antunes e Mageli (2015) explicam que o instrumento da teoria DISC foi criado por Walter Vernon Clarke, no início da década de 50, desenvolvido como ferramenta de análise, tornando-se o primeiro instrumento de mensuração — o *Activity Vector Analysis* — sendo a aplicação de questionários a forma mais comum de observação dos fatores DISC. Ao longo dos anos, esse teste de avaliação de perfil pessoal vem sendo aprimorado, mas os créditos são dados à pesquisa desenvolvida por William Moulton Marston.

Matos (2008) afirma que, através da predominância ou não de características de um indivíduo, é possível determinar seu perfil comportamental, apresentando adjetivos altos que caracterizam esses perfis e os baixos que demonstram o inverso.

**Quadro 1** – Características comportamentais do DISC

FATOR	DOMINANTE	INFLUENTE	ESTÁVEL	CONFORME
ALTO 	Iniciativa própria Competitivo Voltado para resultados Elevada autoestima Direto Objetivo Dotado de Garra	Empático Confiante Otimista Persuasivo Participativo Sociável Positivo	Bom ouvinte Autocontrolado Paciente Amável Previsível Tenaz Ponderado	Autodisciplinado Bom senso Preciso Detalhista Precavido Orientado para procedimentos Perfeccionista
	Conservador Reservado	Sério Lógico	Ativo Inquieto	Firme Persistente



<b>BAIXO</b>	Moderado Não-agressivo Diplomático Despretensioso Cuidadoso	Cético Formal Reservado Reflexivo Racional	Impetuoso Urgente Tem muita energia Gosta de diversidade Flexível	Audacioso Independente Espírito de aventura Capaz de assumir riscos Impulsivo
--------------	---	--	---	---

Fonte: Adaptado Matos (2008)

Com base na teoria DISC, é possível distinguir dois estilos comportamentais: o natural, representando os comportamentos não influenciados pela pressão, e o adaptado, refletindo as adequações comportamentais exigidas pelo meio. Além disso, a disparidade entre os estilos natural e adaptado do DISC prediz a satisfação no trabalho, saúde mental, saúde física, uso de álcool e absenteísmo, conforme evidenciado por Bonnstetter e Suiter (2007) em sua pesquisa.

Indivíduos com traços de dominância (D) percebem o ambiente como hostil e adotam uma postura ativa diante dele, demonstrando controle e assertividade. Sua motivação para ganhar supera a aversão à perda, levando o dominante a empregar suas habilidades para alcançar resultados consistentes, o que pode ser interpretado como rigidez e severidade pelos outros (Marston, 2014).

No entanto, os influentes (I) enxergam o ambiente como propício e buscam influenciá-lo. Esses indivíduos, geralmente prestativos e entusiastas, destacam-se por sua capacidade de motivar e entreter, sendo comunicativos, persuasivos e expressivos, valorizando o trabalho em equipe (Marston, 2014).

Por outro lado, os estáveis (S) encaram o ambiente de forma positiva e reagem com passividade, caracterizando-se por serem prestativos, sinceros e cooperativos. Com estabilidade emocional, têm dificuldades com mudanças abruptas e preferem ambientes organizados, valorizando a previsibilidade e dependendo do trabalho em equipe para alcançar metas (Marston, 2014).

Já os conformes (C) percebem o ambiente como hostil e reagem passivamente. Com características lógicas e racionais, são adeptos de seguir regras, planejando estrategicamente com base em fatos e tomando decisões cautelosas (Marston, 2014).

### 2.3 GERENCIAMENTO DE RESULTADOS

Martinez e Cardoso (2009) definem o gerenciamento de resultados como a escolha de práticas contábeis ou decisões operacionais que visam apresentar relatórios contábeis diferentes dos que seriam divulgados sem a adoção dessas práticas e/ou tomadas de decisões. Em linha com essa perspectiva, Penman (2013) caracteriza a manipulação contábil como gerenciamento de lucros, destacando seu envolvimento na inflação ou redução do resultado atual, com o

propósito de preservar ou tomar emprestado lucros futuros, conceituando-a na literatura como gerenciamento por *accruals*.

Martinez (2013), ao evidenciar a interferência crítica nos dados contábeis, ressalta que as demonstrações financeiras condensam informações cruciais sobre o desempenho da entidade, onde o resultado, central no desempenho econômico, apresenta uma linha tênue com a fraude contábil. A literatura complementa essa análise, apontando que as principais motivações para a manipulação contábil estão ancoradas nos incentivos econômicos tanto para gestores quanto para as próprias empresas.

Em contextos que permitem decisões autônomas, os gestores têm a oportunidade de selecionar a abordagem contábil mais vantajosa para si, visando maximizar seu bem-estar em detrimento de outros interessados, o que pode acarretar prejuízos para a sustentabilidade da empresa e para os principais acionistas representados. Esse procedimento ocorre, em parte, devido à disparidade de informações entre as partes, em que o agente detém conhecimento mais abrangente sobre a firma em comparação ao principal (Santos *et al.*, 2020).

#### 2.4 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE PERSONALIDADE E COMPORTAMENTO DE GESTORES

Alguns estudos na área de negócios destacaram o comportamento de gestores. Dal Magro, Silva e Klann (2017), por exemplo, perceberam que o comportamento estratégico proativo, agressivo e criativo exerce uma influência consistente nas práticas de gerenciamento de resultados. Essa constatação ressalta a relevância de considerar as estratégias organizacionais ao avaliar a qualidade da informação contábil. Paralelamente, Rodrigues, Melo e Paulo (2019) sugerem, em sua pesquisa, que as ações discricionárias dos gestores impactam nos números contábeis divulgados trimestralmente pelas empresas, podendo, assim, influenciar a perspectiva de investidores, acionistas e demais *stakeholders*.

Adam *et al.* (2021) caracterizaram, em seu estudo, o gerenciamento de impressão relacionado à manipulação de dados contábeis, explorando a influência dos traços de personalidade nesse processo. Os resultados indicam que indivíduos mais abertos à experiência tendem a ser menos propensos ao gerenciamento de impressão, demonstrando maior perspicácia e menor suscetibilidade à seletividade de informações.

Milan (2014) analisou, entre outras temáticas, a relevância das motivações internas nas escolhas contábeis, ampliando a compreensão para além das motivações externas frequentemente discutidas na literatura sobre comportamento oportunista. Os resultados destacam que emoções positivas, como alegria, orgulho e gratidão, têm o potencial de mitigar



práticas prejudiciais, enquanto emoções negativas, como tristeza e raiva, incentivam o comportamento oportunista.

Paula, Santos e Silva (2023) conduziram um teste piloto com o propósito de examinar como o perfil comportamental do indivíduo pode afetar a análise do balanço patrimonial. Os resultados corroboraram a Teoria DISC, indicando que os indivíduos com perfil dominante são diretos e rápidos em suas interpretações, os influentes são otimistas e comunicativos, os estáveis tendem a ser conservadores, e os conformes costumam ser detalhistas e pessimistas. Essas características, quando associadas à análise do balanço patrimonial, revelam a influência significativa desse aspecto intrínseco do ser humano em suas opiniões e postura profissional.

Os resultados apresentados por Perbiche (2020) evidenciam a Teoria DISC como uma ferramenta eficaz nos processos seletivos. Ao definir o perfil comportamental adequado, a pesquisa demonstrou que a contratação para o cargo de auxiliar administrativo no setor de arquivo foi bem-sucedida, eliminando a necessidade de repetir o processo de seleção. Assim, a utilização do teste DISC no gerenciamento da empresa revelou benefícios significativos, proporcionando um auxílio valioso para atingir os resultados e metas estabelecidos.

Na pesquisa realizada por Vergilio e Vanalle (2006), com 200 executivos, ficou evidente que a maioria deles apresenta um perfil Dominante (37%), seguido pelos Influentes (27,5%), os Conformes (22,0%) e os Estáveis (13,5%). Esses resultados levaram à conclusão de que é possível pré-determinar, com uma margem de erro de 10%, o perfil do executivo demandado pelo mercado de trabalho, considerando suas habilidades pessoais.

Diante dos aspectos conceituais explorados e das conclusões derivadas dos estudos expostos, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: Há uma associação significativa entre os perfis comportamentais da Teoria DISC e o gerenciamento de resultado.

H2: Há uma associação significativa entre os perfis comportamentais da Teoria DISC e as variáveis sociodemográficas.

H3: Há uma associação significativa entre o gerenciamento de resultados e as variáveis sociodemográficas.

H4: Existe diferença significativa entre os perfis comportamentais da Teoria DISC e o gerenciamento de resultado.

H5: Existe diferença significativa entre o gerenciamento de resultados e as variáveis sociodemográficas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA E AMOSTRA

Este estudo é uma pesquisa teórico-empírica, descritiva, tendo o *survey* como procedimento de coleta de dados, com abordagem qualitativa e quantitativa. Seguindo a definição de Saunders, Lewis e Thomhill (2009), a pesquisa descritiva busca apresentar características de uma determinada população, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, incluindo a psicometria.

Quanto à avaliação dos dados, foi adotada uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos (Gil, 2019). Além disso, foram utilizados métodos estatísticos para o tratamento e a análise de dados, juntamente com a aplicação da análise de conteúdo na parte textual coletada.

Inicialmente, a população incluía gestores de todo o Brasil, selecionados de maneira não probabilística, por conveniência, totalizando 33 gestores. No entanto, 91% dos respondentes estavam concentrados na região Nordeste. Devido à baixa representação de respondentes em outros estados, a amostra foi limitada aos gestores da região Nordeste, resultando em 30 respondentes.

Para a coleta de dados aplicou-se um questionário estruturado composto por: termo de consentimento livre e esclarecido, perfil sociodemográfico, cenários de gerenciamento de resultado baseados em exemplos práticos de Dechow e Skinner (2000), conforme Quadro 2, com o objetivo de evidenciar a influência dos gestores nas demonstrações contábeis. Ademais, levantou-se o perfil comportamental DISC adaptado do instrumento de Matos (2008) para identificar o perfil comportamental dos respondentes, conforme Quadro 3. As perguntas referentes ao DISC foram formuladas conforme apresentado no Quadro 3. Para cada item, os participantes foram solicitados a classificar um adjetivo que melhor representasse sua personalidade, utilizando uma escala de 1 a 4. Nessa escala, 4 indicava o adjetivo mais representativo e 1 o menos significativo. Cada pergunta abordava um adjetivo relacionado aos quatro perfis do DISC.

#### Quadro 2 – Cenários de Gerenciamento de Resultado

Você já ouviu falar em Gerenciamento de Resultados?

Qual a sua concordância para essa afirmação: É crucial entender que ‘gerenciamento’ dos resultados contábeis, não é fraude contábil. Opera-se dentro dos limites do que prescreve a legislação contábil, entretanto nos pontos em que as normas contábeis facultam certa discricionariedade para o gerente, que este realize suas escolhas não em função do que rege a realidade concreta dos negócios, mas em função de outros incentivos, que o levam a desejar reportar um resultado distinto (Martinez, 2001, p. 13). Qual o seu grau de concordância em relação a este pensamento?

Situação I- Uma empresa iniciou o exercício com um critério de provisionamento para contingência, mas que, perto do fim do exercício, alterou tal critério com o intuito de aumentar a despesa de contingência, diminuindo o lucro a ser tributado. Qual o seu grau de concordância em relação à atitude da administração?
Situação II- Em uma empresa, para alcançar a meta de vendas em 2022, foi necessário antecipar junto ao setor comercial os pedidos previstos para janeiro do ano seguinte. Qual o seu grau de concordância em relação à atitude da administração?
Situação III- Com o objetivo de reduzir os valores pagos de IRPJ/CSLL referente à competência março/2023, foi solicitado a antecipação das faturas junto ao prestador de serviços de publicidade e treinamento reduzindo o lucro tributável. Qual o seu grau de concordância em relação à atitude da administração?
Situação IV: Com o objetivo de minimizar os custos de produção foi solicitado ao gerente que aumentasse a produção de julho/2023, mesmo sem pedidos de vendas, com o objetivo de melhorar o resultado do referido mês. Qual o seu grau de concordância em relação à atitude da administração?
Situação V- Em maio/2023 foi solicitado ao gerente de produção que utilizassem insumos adquiridos recentemente com menor custo, descumprindo o FIFO para os produtos vendidos e produzidos neste determinado mês com o objetivo de maximizar o lucro contábil. Qual o seu grau de concordância em relação à atitude da administração?

Fonte: Adaptado de Dechow e Skinner (2000)

**Quadro 3 – Adjetivos do questionário DISC**

<b>Perfis comportamentais</b>			
<b>Dominância</b>	<b>Influência</b>	<b>Estabilidade</b>	<b>Conformidade</b>
Direcionado	Influente	Estável	Cuidadoso
Confiante em si	Otimista	Deliberado	Contido
Desafiador	Impulsivo	Equilibrado	Preciso
Competitivo	Persuasivo	Acomodado	Curioso
Experimentador	Sedutor	Fácil de conviver	Consistente
Aventureiro	Entusiasmado	Previsível	Lógico
Decisivo	Aberto	Paciente	Analítico
Incansável	Emotivo	Protetor	Contestador
Assertivo	Falador	Modesto	Educado
Rigorouso	Sensível	Sincero	Perfeccionista

Fonte: Adaptado de Matos (2008)

Fonte: Adaptado de Matos (2008)

### 3.2 ABORDAGEM ESTATÍSTICA

Com fins de testar as hipóteses desenvolvidas, foram adotadas as estatísticas Descritiva, para o cálculo de médias, a Correlação para se verificar a significância e força da associação entre as variáveis e o Teste de Hipóteses (Mann-Whitney e Kruskal-Wallis), para se observar a ocorrência de diferença entre o gerenciamento de resultados e o perfil DISC e as variáveis sociodemográficas. Para tanto, foi calculada a média das assertivas das cinco situações de gerenciamento de resultados para obtenção do gerenciamento de resultados médio.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

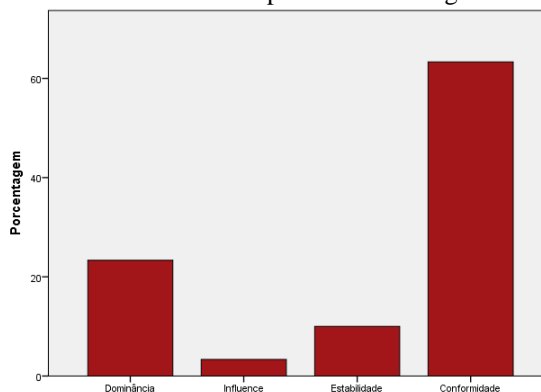
### 4.1 AMOSTRA DA PESQUISA

Dos 30 participantes analisados 60% são do sexo feminino, com 63,33% apresentando faixa etária de 31 a 40 anos, 33,3% na faixa de 18 a 30 anos e 3,3% na faixa de 51 a 60 anos. A maioria dos respondentes possui titulação de especialista (60,0%) e superior completo (23,3%), apontando apenas 10% de gestores com mestrado e doutorado. Trabalham em microempresas e empresas de pequeno porte (60%) e 80% têm experiência laboral entre um e dez anos.

### 4.2 PERFIL COMPORTAMENTAL (DISC)

Conforme apresentado no gráfico 1, a maioria dos gestores (63,33%) exibiu características predominantemente associadas ao perfil comportamental de Conformidade. Para 23,33% dos respondentes, as características mais proeminentes relacionam-se ao perfil comportamental de Dominância, enquanto uma parcela menor da amostra, demonstrou traços de Estabilidade (10%) e características de Influência (3,33%).

**Gráfico 1** – Perfil comportamental dos gestores



Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa (2023)

Esses resultados se diferenciam do estudo de Vergilio e Vanalle (2006), com 200 executivos escolhidos aleatoriamente, que indicam a proeminência do perfil Dominante (37%), seguido pelos Influentes (27,5%), os Conformes (22,0%) e os Estáveis (13,5%).

#### 4.3 PERFIL DISC, GERENCIAMENTO DE RESULTADOS E VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Pela Tabela 1, observa-se que a Situação V, referente ao gerenciamento de resultados, apresenta a maior média de concordância, seguida das Situações IV e I, significando que os respondentes têm disposição para simular redução de custo para maximizar o lucro, como também reduzir o lucro para reduzir a tributação. Ao analisar o ato de gerenciar os resultados tomando por base as cinco situações, a média de concordância foi de 2,87 demonstrando, no intervalo de 1 a 5, maior tendência à aceitação de manipular os resultados empresariais.

**Tabela 1:** Estatística descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
GR – Situação I	30	1	5	2,87	1,408
GR – Situação II	30	1	5	2,53	1,358
GR – Situação III	30	1	5	2,53	1,408
GR – Situação IV	30	1	5	2,90	1,423
GR – Situação V	30	1	5	3,37	1,520
Gerenciamento de Resultados médio	30	1	5	2,84	,92981
N válido (de lista)	30				

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Legenda: Gerenciamento de Resultados (GR)

Para analisar se existe diferença entre médias, aplicou-se o teste de hipótese. Os resultados da Tabela 2 demonstram que o gerenciamento de resultados se diferencia na presença do perfil comportamental DISC, da faixa etária e do faturamento da empresa. Respondentes com perfil Estável apresentaram maior média (4,47) de concordância para gerenciar resultados. Aqueles com faixa etária de 18 a 30 anos, e que trabalham em empresas de grande porte, com faturamento superior a R\$ 20.000.000 de reais, apresentaram maiores médias (3,36) e (3,18), respectivamente, de concordância para agirem conforme simulações de gerenciamento de resultados do caso em estudo.

**Tabela 2:** Teste de hipóteses

Variável Dependente	Teste	Gerenciamento de resultados	Decisão
		Sig	
Perfil DISC	<i>Kruskal-Wallis</i>	,026(**)	Rejeitar
Faixa Etária	<i>Kruskal-Wallis</i>	,059(**)	Rejeitar
Gênero	<i>Mann-Whitney</i>	,692	Não Rejeitar
Grau de Instrução	<i>Kruskal-Wallis</i>	,741	Não Rejeitar
Porte da empresa	<i>Kruskal-Wallis</i>	,023(**)	Rejeitar
Tempo de Experiência	<i>Mann-Whitney</i>	,296	Não Rejeitar

Fonte: elaborado pelos autores (2023); Nota 1: Nível de significância (\*\*)  $p < ,05$

Para se verificar a associação entre as variáveis em estudo, aplicou-se o teste de correlação. Pela Tabela 3, observa-se associações positiva entre a faixa etária e o tempo de experiência e negativa entre a faixa etária com o perfil DISC e com as situações IV e V, que remetem ao gerenciamento de resultados. Isso implica que quanto maior a faixa etária dos respondentes, maior o tempo de experiência de atuação como gestor; e menor a disposição para o perfil DISC e gerenciar os custos para aumentar os resultados empresariais.

O tempo de experiência se associou positivamente com o grau de instrução e negativamente com a situação II, o que permite a inferência de que quanto maior o tempo de experiência como gestor, maior a busca por titulações e menor a disposição para antecipar pedidos comerciais previstos para o ano, com intuito de alcançar a meta de vendas.

Esses resultados corroboram as conclusões de Adam *et al.* (2023), que apontaram a presença de perfis comportamentais mais propensos à manipulação de informações financeiras.

Tabela 3- Coeficientes e Teste de Correlação de Pearson

	Faixa Etária	Gênero	Grau Instrução	Temp Exp	Perfil DISC	Situação I	Situação II	Situação III	Situação IV	Situação V
Faixa Etária	1									
Gênero	,087	1								
Grau Instr	,039	-,132	1							
Temp Exp	<b>,548**</b>	-,254	<b>,410*</b>	1						
Perfil DISC	<b>-,419*</b>	-,022	-,219	-,210	1					
Situação I	-,117	-,079	,141	,058	-,028	1				
Situação II	-,347	,122	-,340	<b>-,379*</b>	-,042	,129	1			
Situação III	,010	-,029	-,123	-,101	-,060	<b>,646**</b>	,207	1		
Situação IV	<b>-,599**</b>	-,010	,206	-,199	,159	<b>,389*</b>	,136	,045	1	
Situação V	<b>-,464**</b>	,291	-,019	-,314	<b>,400*</b>	<b>,491**</b>	,103	,244	<b>,416*</b>	1

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Observa-se ainda pela Tabela 3 que o perfil DISC se associou positivamente com a situação V, demonstrando que quanto mais forte o perfil DISC nos gestores, maior a disposição para reduzir o custo pelo descumprimento do método FIFO para os produtos vendidos e produzidos. Esses achados estão em consonância com o perfil de executivos e gestores identificado por Vergilio e Vanalle (2006), de que a maioria desses profissionais estão inclinados ao gerenciamento de resultados, especialmente por meio das práticas relacionadas à gestão de estoques.

**Tabela 4:** Perfil DISC e Situação V

Perfil	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Imparcial	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Total
D - Dominante	42,9%	28,6%	0,0%	14,3%	14,3%	100,0%
I - Influyente	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
S - Estável	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
C - Conforme	0,0%	31,6%	5,3%	31,6%	31,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Pela Tabela 4 pode-se notar de forma detalhada que os perfis Dominante e Influyente concordam de forma acentuada com a situação V que remete ao gerenciamento de resultados. Esses resultados são corroborados pela descoberta de Paula, Santos e Silva (2023) reforçando a influência significativa dos perfis comportamentais Conformes e Estáveis, que demonstraram uma postura mais conservadora na análise do balanço patrimonial.

Diante dos resultados apresentados, observa-se na amostra em estudo a existência de associação significativa e positiva entre os perfis comportamentais da Teoria DISC e a situação V de gerenciamento de resultado, validando parcialmente a hipótese H1.

Constatou-se também uma associação significativa e negativa entre a faixa etária com o perfil DISC, o que valida parcialmente a hipótese H2. A faixa etária também se associa negativamente com as situações IV e V de gerenciamento de resultado. E o tempo de experiência se associou negativamente com a situação II de gerenciamento de resultados, o que valida parcialmente a hipótese H3.

Evidenciou-se ainda uma diferença significativa entre os perfis comportamentais da Teoria DISC e o gerenciamento de resultado, validando a hipótese H4. Ressalta-se ainda a diferença significativa entre o gerenciamento de resultados e faixa etária, e faturamento da empresa, validando, assim, parcialmente a hipótese H5.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo consistiu em analisar a influência do perfil comportamental do gestor no gerenciamento de resultados. Notavelmente, os dados desta pesquisa aplicam-se a um grupo específico de gestores, e sem investigações adicionais; portanto, não podem ser generalizados além desse grupo e contexto.

Dos 30 participantes analisados a maioria é do sexo feminino, com faixa etária de 31 a 40 anos, especialistas, trabalham em microempresas e empresas de pequeno porte, com experiência de gestão entre um e dez anos. A maioria dos gestores exibiu características

predominantemente associadas ao perfil comportamental de Conformidade, seguidos dos perfis de Dominância, Estabilidade e Influência.

O perfil de Conformidade é de grande importância para o desempenho das funções inerentes aos gestores. Isso sugere uma tendência do mercado em contratar gestores com essas características e qualificações. Além desse aspecto, pode-se perceber que os gestores com perfis Dominante e Influyente exibem uma maior inclinação para o gerenciamento de resultados, especialmente no que diz respeito à avaliação de estoques, enquanto os perfis Estáveis e Conformes demonstram uma menor propensão a essa prática.

Essa constatação enfatiza a importância de considerar os traços comportamentais dos gestores ao avaliar suas práticas de gestão. A contratação de gestores com perfis Dominante e Influyente sugere uma predisposição para estratégias de otimização de desempenho, destacando a necessidade de alinhar tais abordagens aos interesses dos investidores, acionistas e demais *stakeholders*. Além disso, a admissão de um gestor com essas características não apenas reflete a cultura e o estilo de gestão da corporação, mas também influencia as percepções do mercado financeiro, podendo impactar positiva ou negativamente o valor das ações, dependendo da interpretação dos investidores.

No que tange à disposição para gerenciar resultados, os respondentes informaram maior propensão à redução de custo para maximizar o lucro e redução do lucro para redução de tributação. O gerenciamento de resultados se diferenciou na presença do perfil comportamental DISC, da faixa etária e do faturamento da empresa.

Constatou-se também que quanto maior a idade dos gestores, maior o tempo de experiência de atuação e menor a disposição para o perfil DISC e para gerenciar os custos tendo em vista aumentar os resultados empresariais. Já quanto maior o tempo de experiência como gestor, maior a busca por titulações e menor a disposição para antecipar pedidos comerciais previstos para o ano, com intuito de alcançar a meta de vendas. Quanto mais forte o perfil DISC nos gestores, maior a disposição para reduzir o custo pelo descumprimento do método FIFO para os produtos vendidos e produzidos.

A pesquisa contribuiu para a compreensão das interpretações e decisões tomadas pelos gestores, esclarecendo os *stakeholders* das organizações sobre a relação entre o perfil comportamental do gestor e as ações de gerenciamento de resultados, em especial, quanto ao método de gestão de estoques. O estudo também avançou no campo da contabilidade comportamental, adicionando à literatura a temática que correlaciona o perfil comportamental com a análise das demonstrações contábeis. Para futuras pesquisas, sugere-se realizar estudos com amostras mais amplas, considerando outros instrumentos de avaliação comportamental.



A ampliação das pesquisas aprofundará a análise dos dados relacionados aos instrumentos de análise DISC, incluindo outros componentes potencialmente relevantes, como atitudes e valores. Isso se justifica, pois o estilo DISC, por si só, pode não ser suficiente para abranger todas as variáveis comportamentais relacionadas ao gerenciamento de resultados.

## REFERÊNCIAS

- ADAM, C.; TENE, J. K.; CUNHA, P. R.; SILVA, A. Influência dos traços de personalidade no gerenciamento de impressão da divulgação da informação contábil. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 92- 113, mai./ago. 2021. ISSN 1984-3291. DOI: 10.12979/rmccuerj.v26i2.75639. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rmccuerj/article/view/75639>. Acesso em: 30 jun. 2023.
- ANTUNES, N. M.; MAGELI, L. **Entendendo o instrumento de perfil comportamental DISC em 8 passos**. São Paulo: [s. n.], 2015.
- BONNSTETTER, B.; SUITER, J. **The universal language DISC: a reference manual**. Phoenix, AZ: Target Training International, Ltd. 2007.
- COBÊRO, C.; SOUZA, K. R. M.; ALEXANDRONI, M.; TORRICELLI, T. A. Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma empresa de construção civil no interior de São Paulo. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 14., 2017, Resende/RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: SEGeT/ Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, 2017. p. 1-15. Tema: Ética e Gestão. Juntas por um crescimento sustentável.
- DAL MAGRO, C. B.; SILVA, T. B. de J.; KLANN, R. C. Comportamento estratégico organizacional e a prática de gerenciamento de resultados nas empresas brasileiras. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 119-137, 2017.
- DECHOW, P. M.; SKINNER, D. J. Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners and regulators. **Accounting Horizons**, Sarasota, v. 14, n. 2, 2000.
- D'SOUZA, M. F. Responsabilidade social corporativa modera a relação entre o traço maquiavélico e o gerenciamento de resultados? **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 14, n. 4, p. 459-479, 2020. DOI: 10.17524/repec.v14i4.2661. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2661>. Acesso em: 18 jun. 2023.
- DUARTE, M. **Desenvolvimento de potencial através do DISC**. Orientação: Sueli A. Milaré. 2006. Monografia (Especialização em Desenvolvimento do Potencial Humano nas Organizações) — PUC Campinas, Campinas, São Paulo, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARSTON, W. **As emoções das pessoas normais**. Tradução R. F. Galhanone. São Paulo: Success For You, 2014.

MARTINEZ, A. L. Gerenciamento de resultados no Brasil: um survey da literatura. **BBR- Brazilian Business Review**, v. 10, n. 4, p. 1-31, 2013.

MARTINEZ, A. L.; CARDOSO, R. L. Gerenciamento da informação contábil no Brasil mediante decisões operacionais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 3, p. 600–626, 2009.

MATOS, J. F. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. Orientador: Abdul Kadir Suleman. 2008. 181 f. il. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – ISCTE Business School - Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2008. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2094/1/master\\_jorge\\_fernandes\\_matos.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2094/1/master_jorge_fernandes_matos.pdf). Acesso em: 11 abr. 2023.

MILAN, J. C. **Comportamento oportunista nas escolhas contábeis: a influência das emoções e do traço de personalidade**. 2014. 136 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2014. Disponível em: [http://tede.fecap.br:8080/bitstream/jspui/726/5/Juliana\\_Cristina\\_Milan.pdf](http://tede.fecap.br:8080/bitstream/jspui/726/5/Juliana_Cristina_Milan.pdf). Acesso em: 11 abr. 2023.

PAULA, C. R.; SANTOS, I. A. B.; SILVA, J. D. G. A influência do perfil comportamental na análise do balanço patrimonial: um estudo piloto. **Revista Paraense de Contabilidade-RPC**, Belém, v. 8, e119, p. 1-18, 2023. DOI: 10.36562/rpc.v8i1.119

PENMAN, S. H. **Análise de demonstrações financeiras e security valuation**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PERBICHE, M. D. **Aplicação do teste de perfil comportamental DISC como ferramenta auxiliar para processo seletivo e para desenvolvimento de pessoas: estudo de caso em um escritório de advocacia**. 2020. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização MBA em Gestão Empresarial) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

ROCHA, E. B. **Relações interpessoais**. 22 out. 2009. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/relacoes-interpessoais/26749>. Acesso em: 20 set. 2023.

RODRIGUES, R. M. R. C.; MELO, C. L. L.; PAULO, E. Gerenciamento de resultados e nível dos accruals discricionários trimestrais no mercado acionário brasileiro. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 297-314, 2019. DOI:10.15728/bbr.2019.16.3.6

SANTOS, K. L.; GUERRA, R. B.; MARQUES, V. A.; MARIA JUNIOR, E. Os principais assuntos de auditoria importam? Uma análise de sua associação com o gerenciamento de resultados. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 56-77, jan./mar. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v14i1.2432>. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/2432/1576>. Acesso em: 12 mai. 2023.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Hoboken, New Jersey, U.S.: Prentice Hall, 2009.

SILVA, F. E. A. **Fatores comportamentais e traços personalísticos e suas influências sobre a produção da informação contábil-financeira: a percepção dos contadores atuantes na Região Metropolitana do Recife**. 2018. 159 f. il. Dissertação (Mestrado em Ciências RAGC, v.17, p.1-19/2024

Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/31853>. Acesso em: 15 mai. 2023.

SILVA, I. S. F. **Revisão bibliográfica acerca da Teoria Disc que analisa competências comportamentais no ambiente de trabalho**. Relatórios finais de Iniciação Científica - Ciências Humanas. Psicologia: Universidade Federal do Amazonas. 2011.

VERGILIO, M. E.; VANALLE, R. M. Perfil comportamental do executivo: um estudo exploratório. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, n. 2, p. 147-154, 2006. DOI:10.15675/GEPROS.V0I2.96

ZAMPROGNA, L.; TREVISAN, J. K. D. V.; ZANATTA, J. M. Mulheres líderes e a gestão de pequenas empresas: um estudo exploratório das atitudes. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 9., 2016, Passo Fundo. **Anais [...]**. Passo Fundo: EGEPE, 2016. p. 1-14. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/445.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.