

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E ESTILOS DE LIDERANÇA: EXISTE UMA RELAÇÃO?

EMPLOYEE SATISFACTION AND LEADERSHIP STYLES: IS THERE A RELATIONSHIP?

Mirian Mara Batista da Silva ¹

Eduardo Mendes Nascimento ²

Jacqueline Veneroso Alves da Cunha ³

Resumo

Esta pesquisa aborda a existência de relação entre a satisfação dos funcionários e os estilos de liderança, na percepção dos gestores e dos seus liderados em empresas contábeis de Belo Horizonte. A verificação desta relação foi realizada através do coeficiente de Spearman e constatou-se a presença de associação entre a satisfação dos funcionários e o estilo de liderança transformacional, do ponto de vista dos liderados. Os resultados evidenciam que o fator financeiro tem influência na satisfação, mas não a ponto de impactar negativamente na mesma, ou seja, funcionários que não se apresentam satisfeitos com os salários tem altos índices de satisfação relacionados ao estilo de liderança adotado pela empresa.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Liderança Transacional; *Laissez-Faire*; Percepção da Satisfação dos liderados; Empresas Contábeis.

¹ Bacharel em Engenharia Eletrônica e de Telecomunicações pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais-PUCMG, Mestranda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG, Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, Brasil. Contato: mirian.marab@gmail.com

² Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia-UFU, Especialização em Controladoria e Finanças pela Universidade Federal de Uberlândia-UFU, Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG, Doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo-USP, Atuação na área de Ciências Contábeis, Brasil. Contato: e.mn@uol.com.br

³ Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Newton Paiva, Mestrado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-USP, Doutorado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-USP, Professor associado do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Brasil. Contato: jvabr@yahoo.com.br

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



Abstract

This research addresses the existence of a relationship between employee satisfaction and leadership styles, in the perception of managers and those led by accounting firms in Belo Horizonte. The verification of this relation was made through the Spearman coefficient and it was verified that there is an association between employee satisfaction and the transformational style of leadership, from the point of view of the ones led. The results show that the financial factor influences the satisfaction, but not to the point of negatively impacting it, that is, employees who are not satisfied with the salaries have high satisfaction indexes related to the leadership style adopted by the company.

Keywords: *Transformational Leadership; Transactional Leadership; Laissez-Faire; Perception of the Satisfaction of the led; Accounting Firms.*

1. INTRODUÇÃO

O relacionamento entre gestores e funcionários é um tema importante no ambiente corporativo, uma vez que estudos comprovam a eficácia de um convívio positivo no desempenho das organizações. França (2007) pontua que na política estratégica da empresa deve estar inserido o compromisso com a gestão de pessoas, a fim de contribuir para o alcance dos resultados do negócio. Da mesma forma, Benevides (2010) argumenta que as relações entre os gestores e funcionários são relevantes para o contexto social e devem objetivar fundamentalmente a sinergia para alcançar metas e corresponder às expectativas das organizações para as quais direcionam suas funções. Em um segmento onde a concorrência é intensa, torna-se necessário conhecer pontos que interfiram na motivação dos funcionários, o que consequentemente, reflete na confiabilidade dos clientes. Fernandes e Rosa (2013) confirmam esse entendimento ao salientar a necessidade de um relacionamento sólido entre empresa e colaboradores, objetivando a permanência de funcionários qualificados e experientes em seus processos, fornecendo dessa forma, qualidade e confiabilidade aos seus clientes. É possível que, a fidelização destes clientes ocorra, devido a esta relação de confiança.

Sendo assim, na busca por vantagem competitiva sustentável, o ambiente interno da empresa considerado saudável e estimulante, tem se mostrado como instrumento de níveis acentuados de qualidade, produtividade e inovação (FERNANDES; ROSA, 2013). Nesse contexto, o estilo de liderança tem sido apontado como uma das causas do sucesso organizacional, sendo relacionado à manutenção dos lucros, indicadores de desempenho e retorno financeiro (HICKEY; FRANÇA, 2007).

Ainda, Benevides (2010) considera inclusive que a liderança é um dos principais aspectos que gera vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. Esse autor salienta que as mudanças impostas pelo ambiente macroeconômico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência, promovem grandes transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes nas organizações.

No que aborda esta temática, algumas pesquisas identificaram que o estilo de liderança tem afetado performance, sucesso organizacional, satisfação e comprometimento de funcionários, desenvolvimento de produtos, inovações, entre outros, citando-se os trabalhos

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



de Nguyen *et al.* (2017), Girma (2016), Shao, Feng e Hu (2016), Babalola (2016), Tomei e Riche (2016), Lizote *et al.* (2014), Braun *et al.* (2013), Brant (2012), Ferreira, Ana (2011), Benevides (2010), Casanova (2008), Moyes, Shao e Newsome (2008), Ogbonna e Harris (2000), Norrgren e Schaller (1999), Lueptow, Garovich e Lueptow (1995) e Hildebrand (1988).

Nesta perspectiva, esta pesquisa procura resolver o seguinte problema: **qual a relação existente entre a satisfação dos funcionários e os estilos de liderança, na percepção dos gestores e dos seus liderados, em empresas contábeis de Belo Horizonte?** Logo, o objetivo geral deste trabalho é identificar a relação existente entre a satisfação dos funcionários e os estilos de liderança, na percepção dos gestores e dos seus liderados, em empresas contábeis de Belo Horizonte. Além disto, buscará identificar os estilos de liderança encontrados e predominantes neste segmento e verificar a aderência entre a percepção de liderança do gestor e seus respectivos liderados.

O presente trabalho se justifica pela necessidade de verificação de aspectos que possam contribuir para que as empresas ofereçam um serviço diferenciado, consolidando dessa forma, resultados favoráveis. A capacitação, o comprometimento e a satisfação dos funcionários são citados como pontos relevantes neste cenário, uma vez que para atingir esta meta, é preciso que os colaboradores estejam receptivos a fim de se envolverem em todo esse processo. Quanto a capacitação, Lizote *et al.* (2014), afirmam que é exigido do profissional, além do conhecimento técnico contábil, atualização constante, flexibilidade, dinamismo e que o comprometimento dos funcionários seja reconhecido como um elemento importante para se atingir melhores desempenhos e, portanto, melhores resultados. Ferreira, Ana (2011) evidencia que o trabalhador insatisfeito pode impactar negativamente na produtividade da empresa, pela desarmonia causada no ambiente corporativo, por tal sentimento. Corroborando com esse entendimento, Moyes, Shao e Newsome (2008, p.80) atestam que “os empregadores precisam estar cientes dos fatores que impactam a satisfação dos funcionários e implementar políticas corporativas que possam melhorar o desempenho do empregado”. Os mesmos autores argumentam que a satisfação no trabalho entre os profissionais de contabilidade é um assunto que cada vez mais, merece a atenção dos empregadores, que se esforçam para recrutar e manter funcionários de qualidade e desta forma, melhorar as suas posições competitivas (MOYES; SHAO; NEWSOME, 2008).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos de Liderança

Bergamini (1994) esclarece que, não é de se estranhar as diversas definições da palavra liderança, pois reflete conceitos supostamente distintos para pessoas diferentes. Afirma que dois aspectos são comuns a esta diversidade de definições: o fato da liderança estar ligada a um fenômeno grupal e ser um processo de influência intencional por parte dos líderes, sobre seus seguidores. Blanchard (2011) confirma que este processo de influência, está relacionado à definição de liderança. Porém, enfatiza que, por muitos anos, esta influência era voltada exclusivamente para a busca de realização de objetivos, seja no âmbito pessoal ou profissional. Atualmente, esta tendência foi substituída e a definição de liderança, segundo o mesmo autor, passa a focar naquilo que é melhor para todos os envolvidos. Logo, liderança é a “capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior” (BLANCHARD, 2011, p.XVI).

Antes de discorrer sobre os aspectos que permeiam a liderança, levando em consideração seu conceito de influência entre pessoas, é imprescindível buscar o

entendimento da Sociologia, que está intimamente ligada ao tema, pois surge da necessidade de procurar entender as causas e o desenvolvimento das novas relações sociais motivadas pela Revolução Industrial. Deste modo, de um lado o empresário compra horas de trabalho e exige seu cumprimento e de outro, os empregados perdem o controle do ritmo produtivo e começam a rebelar-se contra as exigências excessivas (QUINTANEIRO; BARBOSA; OLIVEIRA, 2002). Ainda de acordo com Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2002) este é o contexto de uma das questões colocadas à Sociologia: como é possível a continuidade da vida social, frente à desigualdade dos indivíduos? A resposta é trazida dentro do fundamento da organização social que se relaciona com a dominação ou a produção da legitimidade e a submissão de um grupo a um mandato. A Psicanálise complementa esta explicação de relações sociais ao considerar, segundo Araújo, Souki e Faria (2001) que nos grupos capazes de sobreviver é imprescindível uma figura centralizadora que direcione os demais.

Um líder tem características e habilidades específicas conforme cita Santiago (2007): habilidades de liderança frente a atividades técnicas (entendimento e proficiência em uma atividade específica), humanas (competência do líder de trabalhar efetivamente como membro de um grupo) e conceituais (capacidade de visualizar o empreendimento como um todo); crer em si mesmo, ter humildade, paixão pelo trabalho, consciência de outras realidades e amor pelas pessoas, combinado com a capacidade para solidão; liderança focada na realização; reconhecimento do encadeamento dinâmico das várias partes como um todo; líderes como agentes de mudança, entre outras. Estas características e habilidades, definem o estilo de liderança. Atualmente, de acordo com Barreto (2013) predominam as novas abordagens: liderança transformacional; transacional; e ausência de liderança.

Bento (2008) caracteriza a liderança transformacional, conforme abaixo:

- Influência nos ideais (“carisma”): nível mais elevado deste estilo de liderança, pois o líder é visto pelos seguidores como modelo a seguir, existindo grande admiração, respeito e segurança referente à sua figura;
- Motivação inspiracional: espírito de equipe, entusiasmo e otimismo são características deste aspecto. Relaciona-se à capacidade do líder de transmitir o objetivo a ser atingido, motivar e inspirar a equipe para tal;
- Estimulação intelectual: existe um incentivo às novas ideias, mesmo que elas sejam contrárias às do líder, sem gerar um ambiente de crítica;
- Consideração individualizada: promoção de um ambiente onde existe a preocupação com as necessidades de realização pessoal e profissional dos liderados.

Para Girma (2016) este estilo de liderança é especificamente aplicado pelos superiores que motivam sua equipe a atuar em um nível diferenciado, inspirando, oferecendo desafios intelectuais e atenção às suas necessidades individuais.

Já a liderança transacional é tratada por Barreto (2013), tendo as seguintes características:

- Recompensa Contingente: o líder procura conhecer as necessidades de seus seguidores e as proporciona como recompensa em troca do esforço para atingir os resultados;
- Gerenciamento por exceção: pode ser ativo ou passivo e se refere à correção do trabalho, *feedback* e retorno negativo. Da abordagem ativa, o líder observa e aguarda que o erro aconteça, para aplicar uma ação corretiva, ou seja, ele não evita o erro; já de forma passiva, não existe o monitoramento e o líder apenas age quando o problema fica evidente.

Shao, Feng e Hu (2016) caracterizam os gestores transacionais como aqueles que fazem contratos de troca de recompensas pelo esforço, recompensam pelo bom desempenho, monitoram e controlam desvios de regras e padrões, coordenam e tomam medidas corretivas.

Quanto à ausência de liderança (*Laissez-Faire*), Bento (2008) explica que, diferentemente da liderança transformacional e transacional, não é possível encontrar um

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



ambiente com objetivos definidos, pela falta de comprometimento do líder em assumir responsabilidades. É a negação da liderança.

Geralmente um líder é considerado eficaz quando é flexível, oferece orientação aos funcionários, permite que eles tenham iniciativa e sejam criativos. Por outro lado, o gestor ineficaz apresenta características como ser mais objetivo, menos atencioso às necessidades individuais dos membros da equipe ou ausente do processo de tomada de decisão. Neste estudo feito no setor bancário, a liderança transformacional provou ser bastante adequada e eficaz, tendo uma influência positiva sobre vários aspectos, tais como o desempenho dos funcionários, satisfação e comprometimento com o trabalho (GIRMA, 2016).

Nguyen *et al.* (2017) estudaram a influência do estilo de liderança no projeto dos sistemas de controle de gerenciamento (MCS), que objetivam impactar ou facilitar a tomada de decisão a partir das informações geradas e o efeito desse *design* no desempenho gerencial. Os resultados deste estudo demonstram que um estilo de liderança transformacional tem um efeito direto e positivo no desempenho gerencial, uma vez que afeta positivamente o uso de informações de contabilidade de amplo alcance (BSA) e o sistema abrangente de medição do desempenho (PMS). Quanto ao sistema de recompensa que é a terceira opção de *design* do MCS, não foi encontrado nenhum impacto.

O estudo de Shao, Feng e Hu (2016) constata que os estilos de liderança transformacional e transacional são importantes no sucesso dos sistemas corporativos, considerando a variável ciclo de vida. Os autores explicam que a estrutura de liderança baseada em contingência dos sistemas corporativos pode melhorar significativamente as chances de sucesso de tais sistemas nos ambientes organizacionais complexos e dinâmicos. Sendo assim, concluem que o estilo de liderança transformacional se encaixa melhor com a fase de adoção, o estilo de liderança transacional com a fase de implementação e os dois estilos de liderança combinados se adequam melhor com a fase de assimilação e a fase de extensão, respectivamente.

Analisando projetos de desenvolvimento de produtos em seis empresas de engenharia de médio porte na Suécia, Norrgren e Schaller (1999) evidenciaram que o estilo de liderança dos gestores impactou significativamente na forma como as equipes perceberam o clima de trabalho em projetos de desenvolvimento de produtos multifuncionais bem-sucedidos. A amostra foi composta pela equipe do projeto e seus respectivos gerentes resultando em 51 pessoas, com membros de diferentes áreas, tais como produção, compras, *marketing* e testes. Todos os integrantes do estudo responderam a questionários padronizados sobre clima de trabalho, estilo de liderança e estratégias de aprendizagem em grupos de trabalho e também participaram de uma entrevista estruturada sobre diferentes aspectos do trabalho em grupos de projetos. Os resultados desta pesquisa mostram que todos os três estilos de liderança apresentaram correlações positivas significativas com a liberdade, o suporte a ideias, a confiança e o dinamismo e geralmente, apresentaram correlações bastante altas e significativas com classificações de clima de trabalho, que é uma variável associada positivamente a desempenho. Logo, os autores concluem que o estilo de liderança, mediado pelo desenvolvimento de um clima de trabalho positivo no projeto, contribui para o sucesso do mesmo.

Pela análise da estatística descritiva resultante de questionários respondidos por executivos do Reino Unido, Ogbonna e Harris (2000) mostraram indícios que o estilo de liderança não está diretamente relacionado ao desempenho, mas é indiretamente associado.

Após analisar os resultados de suas pesquisas anteriores, Bass (1995) conclui que para obter uma maior compreensão da temática sobre liderança, era necessário criar medidas confiáveis do comportamento e efeitos observados em líderes definidos como transformacionais e transacionais, acreditando que apenas solicitar aos entrevistados que

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



identificassem um líder transformacional ou transacional não validaria adequadamente as diferenças entre eles. Sendo assim, o autor esboçou um documento com 142 itens, fruto de respostas abertas obtidas em um estudo piloto sobre características de líderes transformacionais e revisão de literatura sobre processos de influência, carisma e a dinâmica da relação de troca.

Depois do pré teste, a quantidade de questões foi reduzida para 73 e o instrumento teve uma escala de frequência incluída. Tabuladas as respostas da aplicação deste questionário, foi empregada a técnica de análise de componentes principais que forneceu o quadro conceitual do *Multifactor Leadership Questionnaire* (BASS, 1995).

2.2 Satisfação dos funcionários

Compreender a definição de satisfação no trabalho é relevante para entender os fatores capazes de gerá-la. Nesse sentido, Girma (2016) afirma que a satisfação no trabalho refere-se à percepção dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho, relações entre colegas, ganhos e oportunidades de promoção.

De acordo com Casanova (2008), funcionários de empresas contábeis costumam se queixar da carga horária pesada, falta de reconhecimento dos superiores, níveis salariais, pressão e estresse relacionados ao serviço prestado. É importante definir estes pontos negativos, a fim de eliminá-los ou minimizá-los para que não sejam empecilhos à busca de alto desempenho e bons resultados.

Lizote *et al.* (2014) definem satisfação no trabalho como sentimento de prazer ou decepção, resultante da comparação entre o recebido e o esperado. Pode estar relacionada com salário, convivência com colegas de trabalho, chefia, expectativas ou concretização de promoções e satisfação com o próprio trabalho desempenhado.

A satisfação no trabalho é um aspecto complexo, pois as pessoas podem reagir de maneira distinta, em situações equivalentes, ou seja, o que motiva um indivíduo, pode não ser interessante a outro. A satisfação no trabalho consiste no conjunto de sentimentos positivos ou negativos com os quais os funcionários percebem seus trabalhos (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

2.3 Evidências sobre estilos de liderança e satisfação no trabalho

Um ambiente de trabalho saudável contribui para o comprometimento e satisfação dos funcionários. Sendo assim, Babalola (2016) sugere que a gestão da organização desenvolva um programa contínuo voltado para atividades que incentivem não apenas a satisfação no trabalho, mas uma boa relação de trabalho entre superior e subordinado, pois isso contribui mais para o compromisso organizacional na ausência de liderança.

Analisando os resultados baseados em uma amostra de 360 funcionários de uma universidade de pesquisa alemã, Braun *et al.* (2013) demonstraram que a liderança transformacional aumenta a satisfação no trabalho e o desempenho em níveis individuais e de equipe. Esta pesquisa fornece evidências empíricas de que a confiança no supervisor mediou a relação entre as percepções individuais da liderança transformacional dos supervisores e a satisfação no trabalho.

Hildebrand (1988) estudou a relação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho, na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, analisando questionários respondidos por 395 funcionários. Concluiu-se neste trabalho que o estilo de liderança presente na empresa

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



investigada nem sempre conduz a satisfação dos funcionários, por ser afetado por outras variáveis, como a estrutura, tecnologia, ambiente, entre outros fatores que de certa forma, condicionam o comportamento do líder. Também foi evidenciado que os fatores motivadores contribuem positiva e negativamente para satisfação no trabalho. Interessante observar que a oportunidade de promoção funcional, salários, condições do ambiente de trabalho e estabilidade profissional contribuem para insatisfação dos funcionários participantes da pesquisa.

Moyes, Shao e Newsome (2008) pontuam que as empresas devem medir, regularmente, a satisfação de seus funcionários. O conceito de satisfação no trabalho entre os profissionais do setor contábil está começando a receber significativa atenção, como nunca antes registrada. Estes autores ainda concluem que os funcionários que trabalham em empresas de pequeno porte acreditam que não recebem benefícios suficientes, ao contrário dos membros das grandes companhias, que aceitam ser enquadrados em várias atividades e projetos, por receberem benefícios justos. Assim, os empregados das grandes empresas, tendem a estar mais satisfeitos no trabalho. Funcionários cujos pais não tinham curso superior, eram mais necessitados de mentores e modelos e a aceitar receber baixa remuneração, más condições de trabalho e ter supervisores injustos. O aspecto idade também foi analisado e os trabalhadores mais velhos tendem a estar mais satisfeitos com o trabalho, que os colegas mais jovens.

Autores como Lueptow, Garovich e Lueptow (1995) afirmam que os fatores que geram satisfação são diferentes entre homens e mulheres, sendo que os primeiros, são incentivados com altos salários, oportunidades de crescimento, segurança e independência no trabalho e as mulheres, com retornos referentes a aspectos sociais e emocionais do local de trabalho, relações positivas com colegas e chefia e contentamento com as atividades desempenhadas.

Benevides (2010) realizou estudo para identificar os estilos de liderança presentes nas empresas brasileiras e verificar a relação das táticas de influência com os estilos de liderança e com os resultados obtidos pelos líderes. Utilizou uma pesquisa *survey*, com uso de questionários, contendo perguntas fechadas e escalas do tipo *Likert*, aplicados a uma amostra de 1362 pessoas. Este trabalho destacou o estilo de liderança transformacional como o que alcançou resultados mais significativos em relação ao fator performance (como os respondentes percebem seus líderes quanto a capacidade de se motivar e motivar seus seguidores, quanto a sua interação nos diferentes níveis da empresa e quanto a seus métodos de trabalho). Referente às táticas, as que apresentaram melhores resultados foram persuasão racional (o líder utiliza argumentos lógicos e fatos para evidenciar que sua proposta é viável ou relevante para os objetivos das tarefas), consulta (o líder procura a participação de pessoas importantes no processo de planejamento de estratégia, atividade, ou está disposto a modificar sua proposta de forma a contemplar as sugestões do “alvo”), colaboração (o líder oferece os recursos necessários se a pessoa “alvo” realizar seu pedido ou apoiar sua proposta de mudança) e apelos inspiracionais (o líder apela para a pessoa “alvo” citando sentimentos de lealdade e amizade quando pede algo).

Ferreira, Alcir (2011) realizou uma pesquisa quantitativa, com objetivo de analisar os fatores determinantes de prazer e sofrimento de funcionários de escritórios de contabilidade em Belo Horizonte. O autor evidencia que a rigidez na divisão das tarefas, normas, ritmo de trabalho, bem como as relações profissionais, são pontos críticos na rotina das pessoas entrevistadas. Já relacionado às condições de trabalho (qualidade do ambiente físico, equipamentos disponibilizados para realização das tarefas), o resultado foi satisfatório. O custo afetivo e o custo físico foram considerados satisfatórios, porém o custo cognitivo (desgaste mental sobre a forma de aprendizagem continuada, resolução de problemas e

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



tomadas de decisão) foi avaliado como crítico. Os fatores que se relacionaram a prazer no desempenho das atividades foram a liberdade de expressão e realização profissional e ao sofrimento, o esgotamento emocional, ligado ao estresse, insatisfação, sobrecarga, insegurança, entre outros.

Brant (2012), ao analisar 161 questionários, em uma empresa de celulose em Minas Gerais, afirma que a relação de qualidade entre líderes tem forte influência na satisfação dos funcionários. Conclui que a satisfação no trabalho teve suas variações explicadas de forma estatisticamente significativa, pela liderança transformacional, o que demonstra que a mesma, pode ser considerada capaz de gerar resultados organizacionais.

Lizote *et al.* (2014) procuraram investigar as dimensões do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de 235 funcionários de 12 empresas de serviços contábeis. Observou-se, ao analisar o comprometimento organizacional, que os funcionários tinham uma forte intenção de permanecer na empresa, por gostarem das atividades que executavam. Em relação à satisfação no trabalho, verificou-se um alto grau de satisfação com a natureza do trabalho e com a chefia. Sobre o relacionamento com os colegas de trabalho, existe uma convivência satisfatória, o que gera um ambiente de confiança e cooperação. Quanto à satisfação com salário e promoção, as mesmas apresentaram os menores índices.

Tomei e Riche (2016) apresentam um estudo em duas empresas de pequeno porte do comércio varejista, que indica a predominância da liderança transacional em um dos líderes, com traços da liderança transformacional. O desempenho da empresa cujo líder possui características estritamente transacionais, destacou-se apenas nos resultados financeiros, evidenciando um clima organizacional insatisfatório. Já a outra organização, apresentou resultados satisfatórios referentes aos itens analisados de desempenho financeiro e não financeiro e clima de trabalho, validando as teorias que indicam a liderança transformacional como a que traz melhores resultados.

3. METODOLOGIA

De acordo com o objetivo, a presente pesquisa é um estudo descritivo. Segundo Marconi e Lakatos (2010), neste tipo de estudo, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador. Quanto à estratégia, trata-se de um trabalho de levantamento que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), ocorre quando através de algum tipo de questionário, há interrogações diretas, para se conhecer o comportamento da população ou amostra.

Sob a ótica da abordagem, este estudo é classificado como quantitativo. O método quantitativo se refere à pretensão de avaliar, através da mensuração, o estilo de liderança e sua relação com a satisfação no trabalho de funcionários de empresas contábeis.

Foram utilizados dois instrumentos distintos para o levantamento dos dados, sendo um para os gestores e outro, para os liderados. Na primeira parte dos dois questionários, perguntas como: idade; sexo; maior titulação, tendo como as opções de resposta: Ensino Médio, Superior, Pós Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado); área de formação, em que poderia se responder Contabilidade, Administração, Economia, Direito e Outros, foram usadas para identificar os respondentes. O instrumento do gestor era composto de duas seções. A primeira delas continha 13 questões, assim distribuídas: 4 gerais apresentadas anteriormente; nível hierárquico (coordenador, gerente, supervisor e diretor) e uma questão para se identificar há quanto tempo exerce o cargo de liderança. Para vislumbrar-se o tamanho das empresas contábeis, 3 perguntas versavam sobre quanto tempo a empresa tem de mercado; quantidade de clientes ativos e o faturamento bruto anual. Finalmente 4 questões

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



foram propostas para que o gestor fizesse uma auto avaliação, demonstrando a sua percepção como gestor, se se considerava bom ou não gestor e o motivo da resposta; sua percepção da satisfação dos funcionários com a liderança exercida e a justificativa para o fato.

A segunda parte do instrumento aplicado aos gestores relacionava-se à identificação do estilo de liderança. Para essa parte do questionário utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desenvolvido por Bass (1995), na versão empregada por Benevides (2010). Este questionário foi escolhido por já ter sido validado por este último autor, com confiabilidade, medida pelo Alpha de Cronbach, variando de 0,651 a 0,878 na versão brasileira, o que significa uma boa consistência interna, ainda que um pouco menor que a versão original que apresentava Alpha de Cronbach de 0,74 a 0,91, para cada fator de liderança. Também, a utilização de um instrumento já validado torna possível a comparação dos resultados. O MLQ é composto de 45 questões divididas nos três estilos de liderança: Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, com escala variando de 1 (nunca) a 5 (frequentemente, senão sempre), de modo que era solicitado que se indicasse a frequência com a qual ele agia da forma indicada pela questão durante a prática de suas atividades. A fim de verificar a aderência da percepção da liderança na interpretação dos gestores e liderados, também se utilizou do MLQ para estes, adaptado para que se captasse a percepção dos liderados em relação às atitudes dos gestores. Na presente pesquisa, o Alpha de Cronbach geral do MLQ dos gestores foi de 0,9303, sendo que cada tipo de estilo de liderança apresentou consistência interna de 0,9227 para o estilo Transformacional, 0,8139 para o Transacional e 0,8458 para o *Laissez-Faire*.

Para diagnóstico da percepção sobre os estilos de liderança no ambiente organizacional das empresas estudadas, foi constituído um índice, gerado a partir da soma das notas atribuídas a cada uma das perguntas, agrupadas por estilo. De forma a precisar qual dos três estilos de liderança é mais recorrente no ambiente organizacional das entidades pesquisadas, foi elaborado um índice com a média de cada tipo. Para tanto, o escore atribuído por cada respondente a cada estilo foi dividido pelo escore máximo que se podia obter e, a partir desse escore padronizado, é que se calculou a média de cada estilo de liderança atribuído pelos participantes.

O instrumento aplicado aos liderados era composto por três partes. A primeira parte, descritiva, constituía-se de 8 questões, sendo as 4 já relatadas (idade, sexo, maior titulação e área de formação) idênticas à identificação do questionário dos gestores. Além dessas: quanto tempo trabalha na empresa; quanto tempo trabalha com o atual gestor imediato e, de modo a verificar qual era a satisfação do liderado com seu gestor, foi proposta uma pergunta na qual o liderado indicaria uma nota entre 0 a 10, em que 0 significava estar totalmente insatisfeito e 10, totalmente satisfeito. Essa questão na qual o liderado deveria indicar seu grau de satisfação com o seu gestor, foi acrescentada, pois, se pretendia determinar qual era a satisfação geral do liderado em relação ao seu gestor. Finalmente, foi inserida uma pergunta aberta, em que o liderado relataria os fatores que proporcionariam esse grau de satisfação. Na segunda parte, idêntica a dos gestores, foi solicitado que os liderados avaliassem seus gestores imediatos de acordo com o estilo de liderança aplicado, conforme indicado. Para que fosse possível efetuar comparação entre os resultados, os dados dessa segunda parte receberam o mesmo tratamento estatístico que os dados levantados com os gestores. O MLQ levantados a partir da amostra do presente trabalho apresentou Alpha de Cronbach geral de 0,8932 e, separadamente, para cada um dos três estilos de liderança foi de 0,9537 para o Transformacional, 0,8515 para o Transacional e 0,8326 para o estilo *Laissez-Faire*.

Por fim, a terceira seção referente à satisfação dos funcionários, foi constituída do questionário desenvolvido por Melià e Peiró (1989) na versão empregada por Santos (2012). Este questionário foi escolhido por já ter sido validado por este autor e por possuir uma

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



consistência interna muito boa, confirmada pelo Alpha de Cronbach de 0,92, conforme relatado por Santos (2012). Este instrumento é composto de 23 questões, onde cada liderado indicará nota variando de 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito). Desta forma, o índice de satisfação oscilará de 23 para funcionários muito insatisfeitos a 161 para os muito satisfeitos. Optou-se por se determinar a percepção de satisfação geral dos liderados, por considerar que a sua satisfação é influenciada por fatores que não se resumem exclusivamente ao estilo de liderança do gestor, mas também a outras razões como salário, ambiente e políticas organizacionais e outros (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) e, assim, poderia ser determinada a relação que os estilos de liderança teriam com a satisfação dos liderados. No presente trabalho, essa parte do questionário apresentou Alpha de Cronbrach de 0,9672, o que confirma que o instrumento possui uma boa consistência interna.

Quanto aos testes estatísticos, primeiramente foi empregado o teste Shapiro-Francia, que é uma simplificação do Shapiro-Wilk, para o exame da normalidade dos dados da amostra (SHAPIRO & FRANCA, 1972). Segundo Siegel e Castellan Jr.(2006) este é um teste adequado a amostras de menor dimensão, cuja hipótese nula supõe a existência de normalidade dos dados em oposição à alternativa, de ausência de normalidade.

Confirmada a normalidade, utilizou-se o teste T para concluir que existem diferenças significativas entre os valores médios de duas populações (percepções dos líderes e liderados quanto aos estilos de liderança); caso contrário, o teste apropriado foi o não paramétrico Wilcoxon que faz a comparação dos valores medianos das variáveis de interesse. A hipótese nula de ambos os testes sugere que os valores médios/medianos são estatisticamente iguais (DEVORE, 2006).

Para verificar a relação entre os estilos de liderança e a satisfação dos funcionários foi utilizado o teste de Correlação de Spearman, devido a não normalidade da distribuição dos dados. De acordo Siegel e Castellan Jr. (2006) o coeficiente de Spearman corresponde a um teste não paramétrico que não pressupõe a existência de um relacionamento linear entre as variáveis em análise, sendo desnecessária também, a presença de normalidade dos dados e que os mesmos ocorram em um intervalo de classe.

A amostra foi não probabilística, escolhida por acessibilidade. Foi feita uma pesquisa em sites de busca por empresas contábeis em Belo Horizonte, rastreando aquelas localizadas no centro da cidade ou em bairros de fácil acesso para os pesquisadores, resultando em 41 organizações. Inicialmente se realizou contatos telefônicos com estas empresas e todas que os responsáveis se dispuseram a participar, foram procurados pessoalmente para aplicação dos instrumentos apresentados. A aplicação se deu entre os dias 30 de maio e 10 de junho, resultando em 13 questionários respondidos pelos líderes e 54 pelos liderados de 08 empresas diferentes e após uma observação prévia, todos foram considerados válidos, para análise descritiva. Também foi realizada análise de correlação das variáveis para se examinar a relação entre a satisfação e os estilos de liderança e aderência entre a auto-percepção dos gestores em relação ao seu estilo de liderança e a percepção dos seus liderados em relação a eles. Neste processo se houvesse ausência de informação, o respondente era eliminado da amostra. Caso este respondente fosse líder, seriam descartados também, todos os questionários dos respectivos liderados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar a estrutura das empresas, o tempo médio de mercado é de 25 anos, número médio de cliente igual a 141, faturamento bruto anual médio em R\$ 980.000,00. Estas variáveis possuem significativas oscilações relacionadas à amplitude (1 e 43 anos, 30 e 259

clientes e R\$ 240.000,00 e R\$ 2.000.000,00, respectivamente), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Características dos Escritórios de Contabilidade da Amostra

Nº de clientes ativos	Média	141,0
	Mediana	100,0
	Desvio Padrão	92,91
	Mínimo	30,0
	Máximo	259,0
	Missing	1,00
Faturamento bruto anual	Média	980.000,00
	Mediana	720.000,0
	Desvio Padrão	724.154,68
	Mínimo	240.000,0
	Máximo	2.000.000,0
	Missing	2,00

Fonte: dados da pesquisa

Os gestores participantes desta pesquisa têm idade média de 44 anos, com uma grande variação sendo evidenciada pela menor e maior idade, que respectivamente foram de 25 e 73 anos. Esta amostra é predominantemente masculina, confirmando a constatação de Benevides (2010) da predominância dos homens em cargos executivos. A maior titulação informada é Ensino Superior e 62,5% dos que são graduados cursaram Pós Graduação e a área de formação dominante é Contabilidade. Quanto ao nível hierárquico, a maioria se intitulou como diretor. A Tabela 2 evidencia o tempo de atuação como líder e a percepção desses profissionais quanto à relação da satisfação de seus subordinados e a forma como o gestor exerce suas funções.

Tabela 2: Variáveis Descritivas e Autopercepção dos Líderes

Variável	Descrição	Geral	%
Há quanto tempo você exercer o cargo de liderança?	Média	14,8	-
	Mediana	12,0	-
	Desvio Padrão	13,6	-
	Mínimo	1,0	-
	Máximo	43,0	-
	Missing	-	-
Você acredita que seus subordinados estão satisfeitos com sua liderança?	Sim	13,00	100%
	Não	-	0%
	Missing	-	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores possuíam em média aproximadamente 15 anos de experiência como líderes. Esse tempo significativo de experiência pode refletir na percepção de eficiência das suas funções, pois são quase unânimes (92% afirmaram que sim) em indicar que exercem bem esta função e ainda afirmaram que isso se deve “além de ter uma equipe coesa, nossa empresa atinge os objetivos de ser superavitária”; “facilidade em comunicar com clientes e funcionários” e “atenção para com a equipe, cuidado no relacionamento e motivação para o dia a dia”. Além disso, todos os gestores desta amostra acreditam que os liderados estão satisfeitos com sua liderança, sendo este fato evidenciado por respostas tais como: “todos participam do processo da empresa, além de serem ouvidos em suas demandas e terem uma

resposta”; “a demanda de rotatividade é baixa” e “pelo tempo que trabalham na empresa e pelo nível do relacionamento respeitoso e sincero”.

A amostra de liderados composta por 54 respondentes, tem idade média de 34 anos, variando de 19 a 76 anos, predominantemente feminina, com uma parcela significativa possuindo apenas Ensino Médio (27 ou 50%) e Ensino Superior (26), sendo que 1 pessoa não respondeu a esta pergunta. Deste total de 54 pessoas, 4 informaram ter cursado Pós Graduação. A área de formação predominante também é Contabilidade.

Estes funcionários já trabalham, em média, 5 anos nas respectivas empresas e há 4 anos aproximadamente com os gestores imediatos. O grau médio de satisfação com os gestores é 8, apresentando uma considerável variação (considerando o desvio padrão e os valores mínimo – 3 – e máximo – 10). Com relação aos fatores que julgam mais importantes para a satisfação, o ambiente de trabalho e relacionamento com a equipe foram os aspectos dominantes: “bom ambiente de trabalho, respeito um para com o outro”; “comunicação entre gestor e empregados e também com os colegas de trabalho”; “qualidade de vida e aprendizado no ambiente de trabalho, além de cortesia e cooperação”. Respostas como “ambiente de trabalho, segurança e estabilidade”; “mais reconhecimento, melhor gratificação, maior incentivo” e “o bom relacionamento empresa/funcionário, os benefícios oferecidos pela empresa, a reciclagem dos funcionários em cada função, a possibilidade de crescimento profissional”, também foram observadas.

Em relação à satisfação geral dos liderados que poderia variar de 23 a 161, os respondentes parecem estar sensivelmente motivados, pois, em média, eles apresentaram ter escore de 122,7 e também, porque o que mostrou a menor motivação não indicou o grau mínimo que era possível para a escala aqui aplicada.

Apesar da amostra de funcionários ser predominantemente feminina, esse resultado pode estar associado, conforme destacado por Lueptow, Garovich e Lueptow (1995), aos diferentes motivos que geram satisfação entre homens e mulheres.

Ao se processar o teste de normalidade para as variáveis quantitativas da Tabela 3, tanto o grau de satisfação geral (p-valor de 0,0882) dos liderados quando a sua satisfação com seu gestor (p-valor de 0,365) apresentaram distribuição normal pelo Teste Shapiro-Francia. Por outro lado, as demais variáveis não seguem distribuição normal (Idade, p-valor de 0,000; tempo na empresa, p-valor de 0,000; tempo trabalhando com o atual gestor, p-valor de 0,000).

Tabela 3: Satisfação dos Liderados

Variável	Descrição	Geral
Qual o seu grau de satisfação com relação ao seu gestor?	Média	8,1
	Mediana	8,0
	Desvio Padrão	2,1
	Mínimo	3,0
	Máximo	10,0
	Missing	1,0
Índice de satisfação geral	Média	122,7
	Mediana	128,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos estilos de liderança, apresentado na Tabela 4, constatou que o estilo Transformacional foi indicado tanto pelos líderes quanto pelos liderados como o mais recorrente, apesar de o desvio padrão para os líderes ter sido maior.

Esse resultado pode estar associado ao esforço das empresas por um ambiente saudável, mais ligado a este tipo de liderança, visando maior comprometimento e satisfação

dos funcionários, resultando em um melhor desempenho (GIRMA, 2016). De modo a melhorar a análise, foi realizado teste para verificar se havia diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de líderes e liderados expressas na Tabela 4.

Para tanto, foi realizado o teste de normalidade Shapiro-Francia que indicou que apenas o estilo de liderança *Laissez-Faire* apresentava distribuição não normal, considerando um nível de significância de 0,05 (Transacional, p-valor de 0,977; Transformacional de 0,076 e *Laissez-Faire* de 0,000).

Tabela 4: Estilos de liderança na percepção dos líderes e liderados

Medida	ESTILO DE LIDERANÇA					
	TRANSFORMACIONAL		TRANSACIONAL		LAISSEZ-FAIRE	
	Líderes	Liderados	Líderes	Liderados	Líderes	Liderados
Média	0,8	0,7	0,7	0,6	0,4	0,4
Mediana	0,8	0,7	0,7	0,7	0,3	0,4
Desvio Padrão	2,7	4,8	0,2	4,7	1,2	3,0
Moda	0,8	0,6	0,9	0,7	0,3	0,4
Mínimo	0,6	0,2	0,6	0,2	0,2	0,2
Máximo	10,2	35,6	0,9	34,7	4,6	22,6

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, de modo a verificar se havia diferença estatística entre as percepções dos líderes e seus liderados, foram realizados o Teste *t* para as variáveis Transformacional e Transacional e o Teste de Wilcoxon para o *Laissez-Faire*. Por meio desses testes observou-se que apesar de uma pequena diferença entre os índices dos líderes e liderados nas variáveis Transformacional e Transacional essas diferenças não são estatisticamente significativas a um nível de significância de 5% (Transformacional, p-valor de 0,0381; Transacional, 0,2652; *Laissez-Faire*, 0,1175).

Constata-se pela análise da Tabela 5, que a percepção do estilo de liderança apresentado pelos gestores ora não tem relação com a satisfação dos liderados (como por exemplo o *Laissez-Faire* que retrata correlação negativa) ora exibe relação baixa, evidenciada por exemplo, pela transacional com correlação de 0,2302. Em todos os três casos de estilo de liderança não há relação significativa com a satisfação dos liderados.

Já analisando a percepção dos liderados ao estilo de liderança de seus gestores, esta guarda uma relação positiva e significativa (p-valor < 0,01, no caso dos estilos transformacional e transacional) Porém, no caso do estilo *Laissez-Faire* a correlação além de negativa, não é significativa.

É de se destacar que a correlação entre os estilos de liderança auto percebidos pelos gestores e percebidos pelos liderados em seus gestores, são baixos e não significativos.

Em relação ao grau de satisfação do liderado com seu gestor e sua influência na satisfação geral constatou-se que ela é alta (0,6608) e significativa (p-valor < 0,01). Pode-se, portanto, constatar que uma parte significativa da satisfação geral do liderado relaciona-se à sua satisfação com seu gestor e ao estilo de liderança percebido, o que confirma o argumento de Brant (2012), ao concluir que a satisfação no trabalho é explicada pela liderança transformacional, sugerindo ser o estilo de liderança capaz de se relacionar a resultados organizacionais positivos.

Tabela 5: Correlação entre Variáveis

	Índice de Satisfação Geral	Transformacional do Gestor	Transacional do Gestor	<i>Laissez-Faire</i> Gestor	Transformacional do Liderado	Transacional do Liderado	<i>Laissez-Faire</i> do Liderado	Grau Satisfação com Gestor
Índice de Satisfação Geral	1,000							
Transformacional do Gestor	0,0862	1,000						
Transacional do Gestor	0,2302	0,6431***	1,000					
<i>Laissez-Faire</i> Gestor	-0,1525	-0,3281**	-0,1309	1,000				
Transformacional do Liderado	0,6702***	0,0471	0,1944	-0,2344	1,000			
Transacional do Liderado	0,5911***	0,0930	0,2236	-0,2569*	0,8942***	1,000		
<i>Laissez-Faire</i> do Liderado	-0,0240	-0,1865	-0,1020	-0,0360	0,1629	0,0615**	1,000	
Grau Satisfação com Gestor	0,6608***	-0,1527	0,0189	-0,0743	0,5275***	0,4395***	-0,0169	1,000

*Sig. a 0,1

**Sig. a 0,05

***Sig. a 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Um indicativo também interessante apresentado na Tabela 5 é o fato de os estilos de liderança Transformacional e Transacional percebidos pelo liderado no gestor relacionarem-se positivamente com a satisfação dele em relação a este de modo significativo e positivo (0,5275 e 0,4395 com p-valor menor que 0,01 nos dois casos e de modo negativo, porém não significativo para o estilo *Laissez-Faire* (-0,0169), indo ao encontro do argumento de Moyes, Shao e Newsome (2008) que diferentes fatores influenciam o nível de satisfação no trabalho, sendo citados a dedicação, o envolvimento da liderança e a capacitação dos funcionários (transformacional), além de melhores pacotes de benefícios (transacional).

5. CONCLUSÃO

Os resultados indicam o estilo de liderança transformacional como predominante e associado à satisfação dos funcionários nas empresas contábeis de Belo Horizonte. Segundo Ferreira, Alcir (2011) a satisfação no trabalho está relacionada com a liberdade de expressão e realização profissional. Já Lizote *et al.* (2014) afirmam que os motivos da satisfação dos funcionários estão ligados à natureza do trabalho e relacionamento com a chefia e colegas, sendo que o salário e a promoção apresentam os menores índices em comparação a outros aspectos. Assim, esperava-se confirmar, como ocorreu, que os funcionários mais satisfeitos estivessem em empresas onde os gestores possuíssem filosofia inclinada à visão dos liderados como indivíduos e não como meros executores de tarefas. Se o objetivo da liderança é influenciar pessoas de forma a impactar em um bem maior, estes envolvidos devem estar

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



motivados para o alcance desta meta. Neste sentido, serão observadas atitudes dos líderes voltadas à motivação através da demonstração da importância da equipe, apresentação de metas factíveis de serem alcançadas, ajuda aos colaboradores no alcance de seus objetivos, ambiente de trabalho agradável tanto fisicamente, quanto relacionado ao convívio.

Embora o nível salarial seja um dos pontos de reclamações de funcionários de empresas contábeis segundo Casanova (2008), evidencia-se neste trabalho que o fator financeiro tem influência na satisfação, mas não a ponto de impactar negativamente na mesma, ou seja, funcionários que não se apresentam satisfeitos com os salários tem altos índices de satisfação relacionados ao estilo de liderança adotado pela empresa. Assim sendo, constatou-se que os aspectos marcantes do estilo de liderança transacional que visa primordialmente a permuta entre recompensa e esforço e questões relativas à ocorrência de erros e a ausência de liderança, são encontrados no ambiente organizacional pesquisado, porém não influenciam significativamente na satisfação dos liderados.

Os achados desta pesquisa corroboram com a definição de satisfação no trabalho trazida por Lizote *et al.* (2014) como sensação de prazer ou decepção, em consequência do que está sendo recebido ou comparado ao que se é esperado, mostrando que gestores preocupados com o ambiente organizacional, com ouvir os funcionários tanto em críticas como sugestões, com o bem estar geral da equipe, não visando apenas recompensa, tem chances reduzidas de decepcionar os funcionários em relação àqueles que prometem, mas por motivos diversos, podem não ter condições de cumprir.

Como limitação desta pesquisa cita-se o número reduzido de questionários respondidos, permitindo pouca base para generalização científica. Assim, para futuras pesquisas, propõe-se ampliar a amostra, verificar se existe diferença entre o índice de satisfação de funcionários masculinos e femininos e replicar este trabalho a outros contextos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, José Newton Garcia de; SOUKI, Léa Guimarães; FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. **Figura Paterna e Ordem Social – Tutela, autoridade e legitimidade nas sociedades contemporâneas**. Belo Horizonte: Autêntica, PUC Minas, 2001.

BABALOLA, Sunday Samson. The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 32, n. 3, p. 935-946, 2016.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; et al. Cultura Organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar.2013.

BASS, Bernard M. Theory of transformational leadership redux. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463-478, 1995.

BENEVIDES, Vítor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influencia utilizadas pelos líderes brasileiros**. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, 2010. 114f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Rio de Janeiro, 2010.

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



BENTO, Antônio Maria Veloso. **Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autônoma da Madeira.** Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar, Costa, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, mai/jun.1994.

BLANCHARD, Ken; *et al.* **Liderança de alto nível – Como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

BRANT, Paula Sousa. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho.** Belo Horizonte: FUMEC/FACE, 2012.188f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2012.

BRAUN, Susanne et al. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 270-283, 2013.

CASANOVA, Adriana Santos. **Estudo sobre a satisfação dos clientes internos do escritório de Porto Alegre da Pricewaterhousecoopers.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2008. 56f. Monografia (Bacharel em Administração). Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Porto Alegre, 2008.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação do Trabalho (S20/23). **Psico-USF**, v.13,n.2, p.203-210, jul./dez.2008.

DEVORE, Jay L. **Probabilidade e estatística: para engenharia e ciências.** Pioneira Thomson Learning, 2006.

FERNANDES, João André Tavares; ROSA, Cintia Resende da. O clima organizacional: um conceito motivador para redução do Turnover. **Contribuciones a la Economía**, n. 2013-08, 2013.

FERREIRA, Alcir Rodrigues. **Prazer e Sofrimento no trabalho de empregados de escritórios de Contabilidade em Belo Horizonte/MG.** Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo, 2011.103f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Curso de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, 2011.

FERREIRA, Ana Cássia Mendes. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida.** Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2011.126f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Faculdade de Enfermagem, Goiânia, 2011.

GIRMA, Samson. The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. **IJAR**, v. 2, n. 4, p. 35-45, 2016.

HICKEY, Nathan; FRANÇA, Adrian. **An Accounting Firm Leadership Style and Culture.** In: Auckland Region Accounting Conference 2011: Conference Papers. AUT.

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



HILDEBRAND, Juliana Maes. **Estilos de Liderança e Satisfação no trabalho: Um estudo na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – Casan**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1988. 251f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1988.

LIZOTE, Suzete Antonieta; *et al.* Relações no Trabalho: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, 2014.

LUEPTOW, Lloyd B.; GAROVICH, Lori; LUEPTOW, Margaret B. The persistence of gender stereotypes in the face of changing sex roles: Evidence contrary to the sociocultural model. **Ethology and Sociobiology**, v. 16, n. 6, p. 509-530, 1995.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

MELIÀ, José L.; PEIRÓ, José. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 5, p.59-74,1989.

MOYES, Glen D.; SHAO, Lawrence P.; NEWSOME, Michael. Comparative Analysis of Employee Job satisfaction in the Accounting Profession. **Journal of Business & Economics Research**, v.6, n.2, 2008.

NGUYEN, Thi Thu; *et al.* Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 202-213, 2017.

NORRGREN, Flemming; SCHALLER, Joseph. Leadership style: its impact on cross-functional product development. **Journal of product innovation management**, v. 16, n. 4, p. 377-384, 1999.

OGBONNA, Emmanuel; HARRIS, Lloyd C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia de. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2 ed.rev amp. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – Características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2007. 128f. Dissertação (Mestrado em

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



Administração de Empresas). Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, 2007.

SANTOS, Fábio Alves dos. **Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a satisfação no trabalho: percepção de funcionários de uma agência bancária.** Porto Velho: Universidade de Brasília, 2012. 46f. Monografia (Bacharel em Administração). Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Porto Velho, 2012.

SHAO, Zhen; FENG, Yuqiang; HU, Qing. Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. **European Journal of Information Systems**, v. 25, n. 2, p. 131-153, 2016.

SHAPIRO, Samuel S.; FRANCA, R. S. An approximate analysis of variance test for normality. **Journal of the American Statistical Association**, v. 67, n. 337, p. 215-216, 1972.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN JR, N. John. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

TOMEI, Patrícia Amélia; RICHE, Leonardo. Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança** – Brasília, v. 19, n. 1, p. 108-125, jan./abr. 2016.