

## **Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: existe uma relação?**

**MIRIAN MARA BATISTA DA SILVA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

mirian.marab@gmail.com

**EDUARDO MENDES NASCIMENTO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

e.mn@uol.com.br

**JACQUELINE VENEROSO ALVES DA CUNHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

jvacbr@yahoo.com.br

## **Introdução**

Na política estratégica de uma empresa deve estar inserido o compromisso com a gestão de pessoas, a fim de contribuir para o alcance dos resultados do negócio, porque “são importantes para o contexto social e devem buscar principalmente sinergia para alcançar metas e corresponder às expectativas das organizações para as quais desempenham suas funções” (BENEVIDES, 2010, p. 15).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

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.

## **Fundamentação Teórica**

As características e habilidades dos gestores são o que definem seus estilos de liderança, mas nesta optou-se por classifica-los em três: liderança transformacional, transacional e ausência de liderança, conforme Bento (2008). Cada uma desses estilos é marcada por características repercutem mais positivamente ou negativamente no ambiente empresarial do ponto de vista do clima organizacional e financeiro de modo mais frequentemente que em outra.

## **Metodologia**

Para levantamento de dados foi desenvolvido dois instrumentos (um para os gestores e outro para seus liderados) estruturados a partir do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass (1995), na versão de Benevides (2010) para diagnóstico do estilo de liderança e do instrumento de Melià e Peiró (1989) na versão de Santos (2012) para identificação da satisfação dos liderados. Foi aplicado em 08 escritórios de contabilidade que resultou em uma amostra de 13 gestores e 54 liderados por eles.

## **Análise dos Resultados**

Em relação ao grau de satisfação geral do liderado e a sua percepção sobre o estilo de liderança do seu gestor, constatou-se que é positivamente influenciado pelos estilos Transformacional (correlação de 0,6702, p-valor 0,1).

## **Conclusão**

Os achados desta pesquisa corroboram com a definição de satisfação 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 significativas maiores de criar um bom clima organizacional e promover resultados.

## **Referências Bibliográficas**

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.

**Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: existe uma relação?**

## 1) INTRODUÇÃO

Stefano (2008) 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, p.15) afirma que as relações entre os gestores e funcionários “são importantes para o contexto social e devem buscar principalmente sinergia para alcançar metas e corresponder às expectativas das organizações para as quais desempenham suas funções”. Em um segmento onde a concorrência é intensa, torna-se necessário conhecer pontos que interfiram na motivação dos funcionários, o que conseqüentemente, reflete na satisfação dos clientes. É possível que, a fidelização destes clientes ocorra, devido a esta satisfação. O estilo de liderança tem sido considerado uma das causas do sucesso organizacional, sendo relacionado à manutenção dos lucros, indicadores de desempenho e retorno financeiro (HICKEY; FRANÇA, 2007). Como afirma Benevides (2010, p.17),

A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. As mudanças impostas pelo ambiente macroeconômico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência proporcionam grandes transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes nas organizações.

E para isto, é importante verificar aspectos que possam contribuir para que se ofereça um serviço diferenciado. 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 é reconhecido como um elemento importante para se atingir melhores desempenhos e portanto, melhores resultados. 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).

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.

## 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). Para Weber, o social é construído a partir das ações individuais. E aqui surge 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 (QUINTANEIRO; BARBOSA; OLIVEIRA, 2002). A Psicanálise complementa esta explicação de relações sociais. Freud afirma que, a igualdade no grupo se refere apenas a seus membros e não ao líder. Pontua que esses iguais querem ser dirigidos por uma só pessoa, superior a todos eles: “ essa é a situação que vemos realizada nos grupos capazes de subsistir.” Ou seja, um grupo de iguais, destituído de uma figura centralizadora, não sobrevive como grupo (ARAÚJO; SOUKI; FARIA, 2001, p.21 e 22).

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. Stefano (2008) demonstra a evolução contínua da liderança iniciada por Platão e Jesus de Nazaré. Hoje, 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.

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.

Quanto à ausência de liderança (*laissez-faire*), Bento (2008) explica que, diferentemente da liderança transformacional e transacional, não é possível encontrar um ambiente com objetivos definidos, pela falta de comprometimento do líder em assumir responsabilidades. É a negação da liderança.

## **2.2) Satisfação dos funcionários**

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 identificação de estilos de liderança e 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 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. Diversos estudos apontam que homens e mulheres são motivados por fatores distintos, sendo que as mulheres ficam mais satisfeitas com retornos referentes a aspectos sociais e emocionais do local de trabalho, relações positivas com os colegas e chefia e contentamento com as atividades desempenhadas. Já os homens, se incentivam com altos salários, oportunidades de crescimento, segurança e independência no trabalho. Este estudo mostra 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. Os autores afirmam também que, os 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 funcionários mais velhos tendem a estar mais satisfeitos com o trabalho que os colegas mais jovens.

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 (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 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 qualitativo e quantitativo. A parte qualitativa está presente no levantamento das informações, relacionada à forma de analisar e interpretar os dados de maneira mais profunda. Já 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 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 e 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 se 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. A segunda parte, idêntica a dos gestores, foi solicitado que os liderados avaliem 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 recebeu 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 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 determinado 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.

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 137, faturamento bruto anual médio em R\$ 809.900,00. Estas variáveis possuem significativas oscilações relacionadas à amplitude (1 e 43 anos, 0 e 259 clientes e R\$ 0 e R\$ 2.000.000,00, respectivamente), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Características dos Escritórios de Contabilidade da Amostra (Continua)

Variável	Descrição	Geral
Quanto tempo a empresa tem de mercado?	Média	25,1
	Mediana	30,0
	Desvio Padrão	12,9
	Mínimo	1,0
	Máximo	43,0
	Missing	-

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 1: Características dos Escritórios de Contabilidade da Amostra (Continuação)

Nº de clientes ativos	Média	137,3
	Mediana	140,0
	Desvio Padrão	86,2
	Mínimo	0,0
	Máximo	259,0
	<i>Missing</i>	1,00
Faturamento bruto anual	Média	925.601,7
	Mediana	720.000,0
	Desvio Padrão	575.342,0
	Mínimo	240.000,0
	Máximo	2.000.000,0
	<i>Missing</i>	6,00

Fonte: dados da pesquisa

Os gestores participantes desta pesquisa tem idade média de 44 anos, com uma grande variação sendo evidenciada pela maior e menor idade, que respectivamente foram de 25 e 73 anos. Esta amostra é predominantemente masculina, cuja maior titulação informada é Ensino Superior. Ainda sobre a titulação, 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. Todas essas informações são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Variáveis Descritivas e Autopercepção dos Líderes (Continua)

Variável	Descrição	Geral	%
Idade	Média	44,3	-
	Mediana	44,0	-
	Desvio Padrão	13,1	-
	Mínimo	25,0	-
	Máximo	73,0	-
	<i>Missing</i>	-	-
Sexo	Masculino	9	69%
	Feminino	4	31%
	<i>Missing</i>	-	0%
Maior Titulação	Ensino Médio incompleto/cursando/Completo	5	38%
	Pós-Graduação (Especialização) incompleto/cursando/Completo	5	38%
	Superior incompleto/cursando/Completo	3	23%
	Mestrado/Doutorado incompleto/cursando/Completo	-	0%
	<i>Missing</i>	-	0%
Área de Formação	Contabilidade	7,00	-
	Contabilidade/Direito	1,00	-
	Outro	-	-
	<i>Missing</i>	5,00	-
Nível Hierárquico na Empresa	Coordenador	5,00	38%
	Diretor	7,00	54%
	<i>Missing</i>	1,00	8%
Na sua percepção você acredita que é um bom gestor?	Sim	12,00	92%
	Não	1,00	8%
	<i>Missing</i>	-	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2: Variáveis Descritivas e Autopercepção dos Líderes (Continuação)

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	-
	<i>Missing</i>	-	-
Você acredita que seus subordinados estão satisfeitos com sua liderança?	Sim	13,00	100%
	Não	-	0%
	<i>Missing</i>	-	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, apresentada na Tabela 3, 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 consideram 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 considerando 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 apresentava a menor motivação não apresentou o grau mínimo que era possível para a escala aqui aplicada. Ao se processar o teste de normalidade para as variáveis quantitativas da Tabela 3, tanto o grau de satisfação a 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 1: Descrição dos Liderados

Variável	Descrição	Geral	%
Idade	Média	34,0	-
	Mediana	29,0	-
	Desvio Padrão	13,4	-
	Mínimo	19,0	-
	Máximo	76,0	-
	<i>Missing</i>	1,0	-
Sexo	Masculino	15	28%
	Feminino	39	72%
	<i>Missing</i>	-	0%
Maior Titulação	Ensino Médio incompleto/cusando/Completo	27	50%
	Pós-Graduação (Especialização) incompleto/cusando/Completo	4	7%
	Superior incompleto/cusando/Completo	22	41%
	Mestrado/Doutorado incompleto/cusando/Completo	-	0%
	<i>Missing</i>	1,0	2%
Área de Formação	Administração	2,00	4%
	Contabilidade	19,00	35%
	Direito	1,00	2%
	Outros	4,00	7%
	<i>Missing</i>	28,0	52%
Há quanto tempo trabalha na empresa?	Média	5,0	-
	Mediana	2,8	-
	Desvio Padrão	7,0	-
	Mínimo	0,2	-
	Máximo	30,0	-
	<i>Missing</i>	-	-
Há quanto tempo você trabalha com seu gestor imediato?	Média	4,4	-
	Mediana	1,5	-
	Desvio Padrão	6,4	-
	Mínimo	0,1	-
	Máximo	30,0	-
	<i>Missing</i>	2,0	-
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	-
	<i>Missing</i>	1,0	-
Índice de satisfação geral	Média	122,7	-
	Mediana	128,0	-
	Desvio Padrão	25,5	-
	Mínimo	57,0	-
	Máximo	161,0	-
	<i>Missing</i>	2	-

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 que o desvio padrão para os líderes foi maior. De modo a melhorar a análise, foi realizado teste para se verificar se havia diferenças estatisticamente significativas entre as percepções entre 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).

Assim, de modo a verificar se havia diferença estatística entre as percepções dos líderes e seus liderados, foram realizados o Teste *t* para a variável Transformacional e Transacional e o Teste de Wilcoxon para o *Laissez-Faire*. Por meio desses testes constatou-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).

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

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, 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	Laissez-Faire Gestor	Transformacional do Liderado	Transacional do Liderado	Laissez-Faire 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					
Laissez-Faire 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		
Laissez-Faire 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 o estilo de liderança Transformacional e Transacional percebido pelo liderado no gestor relaciona-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, porem não significativo para o estilo *Laissez-Faire* (-0,0169).

## 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 (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 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 ser 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.

## 6) 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.

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.

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.

BENTO, A. **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.

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.

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.

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

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.

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.; PEIRO, José. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, 5, 59-74.

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

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

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

STEFANO, Sílvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. 187f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2008.

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.