ISSN: 2674-9270
Volume. 8, n. 1, jan./jun. 2026

ARTIGO

Recital
Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG.

Estilos de liderança: um estudo de caso em uma empresa de contabilidade

Juvenal Alves de Sousa
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
E-mail: jads10@aluno.ifnmg.edu.br

Gessica Mina Kim Jesus
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
E-mail: gessica.jesus@ifnmg.edu.br

Lucas Pazolini Dias Rodrigues
Instituto Federal de Minas Gerais/Campus Ponte Nova
E-mail: lucas.rodrigues@ifmg.edu.br

Thaiana Martins Marques
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
E-mail: thaiana.marques@ifnmg.edu.br

Janaina Aparecida Alves Scaliza
Faculdade Gran Tietê
E-mail: janainaalvesscaliza@gmail.com

DOI: *https://doi.org/10.46636/recital.v8i1.779*

Como citar este artigo: SOUSA, Juvenal Alves de; JESUS, Gessica Mina Kim; RODRIGUES , Lucas Pazzolini Dias; MARQUES, Thaiana Martins; SCALIZA, Janaina Aparecida Alves. Estilos de liderança: um estudo de caso em uma empresa de contabilidade. **Recital - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG**, v. 8, n. 1, p. 72–86, 2026. DOI: 10.46636/recital.v8i1.779. Disponível em: https://recital.almenara.ifnmg.edu.br/recital/article/view/779.

Recebido: *01 Out. 2025*

Aceito: *08 Jan. 2026*

Está obra está licenciada sobre uma Creative Commons Attribution 4.0 International License. Nenhuma parte desta revista poderá ser reproduzida ou transmitida, para propósitos comerciais, sem permissão por escrito. Para outros propósitos, a reprodução deve ser devidamente referenciada. Os conceitos emitidos em artigos assinados são de responsabilidade exclusiva de seus autores.

Estilos de liderança: um estudo de caso em uma empresa de contabilidade

RESUMO

A liderança pode ser considerada nata ou inata ao indivíduo. Também pode ser ensinada e aprendida. No âmbito organizacional há a ocorrência de diferentes modelos de liderança. Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar os estilos de liderança presentes em uma empresa de contabilidade localizada na cidade de Araçuaí-MG e os impactos que tais estilos causam no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada foi um estudo de caso com abordagem descritiva e quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário *online* aplicado aos colaboradores (liderados) da empresa. Os resultados indicam que o estilo de liderança predominante na empresa é o transformacional, tanto para o presidente quanto para os coordenadores. Os estilos situacional e democrático se apresentaram como um segundo estilo praticado na organização. Como impactos causados pelos estilos dos líderes no ambiente de trabalho, os respondentes relataram sentimentos positivos (confiança, satisfação e felicidade) e sentimentos negativos (falta de orientação e desmotivação). A pesquisa contribui para mostrar a percepção do estilo de liderança predominante em uma empresa do setor de contabilidade e seus efeitos no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Contabilidade.

Leadership styles: a case study in an accounting firm

ABSTRACT

Leadership can be considered innate or innate to the individual; it can also be taught and learned. Different leadership models occur within organizations. Therefore, the objective of this study is to identify the leadership styles present in an accounting firm located in the city of Araçuaí, Minas Gerais, and the impacts these styles have on the workplace. The methodology used in this study was a descriptive, quantitative case study. Data collection was conducted through an online questionnaire administered to the company's employees (leaders). The results indicated that the predominant leadership style in the company is transformational, for both the president and coordinators. The situational style, along with the democratic style, appeared as a second style practiced in the organization. Regarding the impacts caused by leaders' styles on the workplace, respondents reported positive feelings (confidence, satisfaction, and happiness) and negative feelings (lack of guidance and demotivation). This study contributes to revealing the perception of the predominant leadership style in an accounting firm and its effects on the workplace.

Keywords: Leadership. Organization. Accounting.

INTRODUÇÃO

Santos, Almeida e Costa (2022) afirmam que o trabalho pode gerar outros benefícios ao colaborador que não seja somente uma retribuição financeira, podendo levar os funcionários a terem retornos sociais, como a inserção social e o prazer por um ambiente de trabalho agradável. Nessa mesma linha, os autores afirmam que a liderança influencia o sucesso e o desempenho das organizações, mas também exerce influência na saúde física e emocional dos funcionários da organização.

Para Campos (2008), a liderança vai além do ambiente de trabalho, podendo chegar aos lares, nas relações familiares e pessoais dos colaboradores, e que esse fenômeno é uma verdadeira premissa para se acreditar que organizações consideradas malsucedidas poderiam estar ter um destino melhor se os seus gestores atuassem como líderes verdadeiros e eficientes. Portanto, as ações da liderança exercem influência não somente no desempenho das organizações, mas também na cultura e no destino da sociedade em geral (Campos, 2008).

Gimenes et. al. (2019) relatam que a liderança pode ser considerada como a capacidade de gerenciamento de grupos de trabalhos, com o total enfoque de fazer com que esses grupos gerem lucratividade para a empresa em um trabalho de equipes. Os autores sustentam também que o profissional em posição de líder exerce uma função importante no progresso da instituição, sendo um espelho do ambiente.

Nessa linha, Silva (2019) destaca a importância da liderança em organizações para a área da contabilidade quando afirma que o perfil de líder apresentado pelo contador pode influenciar de forma significativa o desenvolvimento dos profissionais da área e até mesmo da equipe em si. Dessa maneira, o gestor ou líder conseguiria reter talentos nas empresas contábeis. Apesar dos estudos apresentados, poucos estudos aprofundam o tema da liderança no contexto da contabilidade (Silva, 2019).

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar os principais estilos de liderança e a percepção dos colaboradores quanto à influência desses estilos no ambiente de trabalho de uma empresa de contabilidade localizada na cidade de Araçuaí, Minas Gerais.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Campos (2008), definir liderança é uma tarefa difícil e talvez seja mais simples e conveniente optar por reconhecer quem possui o papel de líder. O autor defende que a liderança é a arte de influenciar pessoas e até mesmo grupos de pessoas. Gaspar e Portásio (2009) afirmam que a compreensão da liderança está associada ao seu conceito etimológico.

A partir dessa premissa, Saccheto (2019) afirma que a liderança surge do inglês *leader* e significa guia, chefe. Do inglês arcaico: *leadan*, o significado é guiar, chefiar [...]. A palavra liderança é de origem celta e tem como significado o que vai na frente. Gaspar e Portásio (2009) sugerem que a liderança se trata de características pessoais, tais como carisma, segurança, entre outras, e afirmam que o líder é, em suma, um servidor das organizações.

Já Pires, Takei e Vieira (2020) defendem a liderança sob outra perspectiva e afirmam que ela requer de quem assume esse papel uma compreensão básica das necessidades dos seres humanos, necessidades essas que poderão ser supridas posteriormente. Os mesmos autores defendem também que liderar significa conhecer, motivar e saber conduzir as pessoas nos ambientes organizacionais para assim atingir a satisfação.

Vendemiatti et al. (2010) afirmam que, diante dos vários conceitos de liderança, pode-se observar um consenso, segundo o qual a liderança é um conjunto de inter-relações entre os líderes e liderados e que, nessa mesma frequência, ambos podem influenciar o processo e determinar o sucesso ou o fracasso dessa relação.

Por fim, Nogueira et al. (2012) destacam que a liderança se apresenta como uma solução para todos os problemas. Mas essa busca pode mascarar problemas estruturais nas empresas, como interferências na distribuição de poder, o que pode tornar as ações menos eficazes, a aplicação de processos já ultrapassados e acarretar na própria falta de recursos de pessoais, financeiros e outros problemas organizacionais.

AS PRINCIPAIS TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013) afirmam que existem vários estudos acerca da liderança no que se diz respeito a modelos especialmente destinados a explicar esse fenômeno. Vendemiatti et al. (2010) defendem a ideia de que Marx Weber foi um dos pioneiros nos estudos sobre a liderança, classificando-a em três tipos: a liderança autoritária, a liderança liberal (também conhecida como *laisses-faire*) e a liderança democrática.

Para complementar a visão de Vendemiatti et al. (2010), neste trabalho serão abordadas as seguintes teorias de liderança: teoria dos traços, teoria do comportamento, teoria dos estilos, teoria transformacional, teoria transacional e teoria situacional.

A teoria dos traços tem o enfoque nas características do líder. Nessa teoria, o foco está na identificação de qualidades do líder, que deve possuir traços que facilitem o seu relacionamento com os liderados. A teoria dos traços enfatiza a visão de que um líder já nasce líder e que essas qualidades não podem ser ensinadas (Faccioli, 2008). A teoria dos traços tem o seu marco inicial em meados do século XX e utiliza uma abordagem baseada nos comportamentos dos indivíduos, buscando identificar as principais características que compõem os líderes de sucessos para assim compará-las aos profissionais ineficazes no seu cargo (Junior et al., 2014).

Sobre a teoria dos estilos, Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013) explanam que essa teoria pode ser compreendida por meio de três estilos de liderança: autocrático, liberal e *laisses-faire*. Na mesma linha, Vergara (2014) defende que essa teoria possui três estilos de liderança, sendo autocrático (o que manda), democrático (o que busca a participação de todos) e *laisses-faire* (o que deixa as coisas rolarem). A seguir o Quadro 1 apresenta a descrição dos três estilos de liderança. O Quadro 2 apresenta as vantagens e desvantagens de cada estilo de liderança.

Quadro 1 – Descrição dos estilos de liderança

ESTILO DE LIDERANÇA	DESCRIÇÃO
Autocrático	A liderança autocrática é marcada pelo controle imponente que o líder exerce sobre os integrantes dos grupos de trabalho (TIMBY, 2005).
Democrático	Botelho e Krom (2010) afirmam que nesse estilo o líder utiliza do seu poder de liderança para envolver os subordinados nas tomadas de decisões, nas divisões de tarefas e nas discussões, compartilhando a sua missão de liderança e exercendo um nível médio de intervenção e participação.
Laisses-faire	Segundo Santos, Almeida e Costa (2021), nesse estilo o líder desfaz-se de qualquer responsabilidade ou decisão, até mesmo em casos supremos como os de bullying.

Fonte: Adaptado de Botelho e Krom (2010), Timby (2005) e Santos, Almeida e Costa (2021).

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens dos estilos de liderança

	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	*LAISSES-FAIRE*
Vantagens	- As tarefas são realizadas sem questionamentos. - As decisões são tomadas rapidamente.	- Os subordinados contribuem na tomada de decisão e na política da empresa. - A comunicação é mútua e bidimensional.	- O desempenho dos subordinados é alto por causa da sua independência e da sua responsabilidade. - Os membros participam das tomadas de decisões dos grupos.
Desvantagens	- Os subordinados não participam na política, na tomada de decisão e não recebem o retorno e o reconhecimento adequado. - Os membros não se envolvem nos objetivos da organização.	- As decisões nem sempre ocorrem no momento oportuno. - Os membros das equipes podem não reconhecer o administrador no papel de líder.	- Os colaboradores recebem poucas ordens e orientações. - A mudança torna-se rara na organização. - Os membros da equipe não recebem retorno no que diz respeito ao seu desempenho.

Fonte: Adaptado de Timby (2005).

Em relação à teoria do estilo comportamental, Stefano e Filho (2004) afirmam que a teoria comportamental surgiu para comprovar que a liderança pode ser aprendida e ensinada, com foco na análise do comportamento do indivíduo em posição de liderança. Ou seja, essa teoria tem o foco na maneira como as pessoas agem. Israel (2021) enfatiza que essa teoria surgiu com o propósito de fazer com o que o enfoque deixasse de ser as características inatas das personalidades dos líderes para ser os comportamentos necessários para ser exercer o cargo de liderança com maestria.

Por outro lado, a teoria do estilo situacional se baseia na situação (Lopes; Leite, 2018). Nesse estilo de liderança não existe somente um modo único de influenciar os liderados; o líder deve adotar a postura de acordo com a situação e com o nível de maturidade do grupo, sendo essa avaliação a chave para uma eficaz utilização da teoria (Lopes; Leite, 2018). A liderança situacional se trata de uma proposta de mudança para as teorias mais hierarquizadas, tornando--a coerente para a era do conhecimento, de modo que o papel do líder seja contribuir com os colaboradores na definição de metas, maturidade ou até mesmo na sua direção (Duarte; Papa, 2011).

Sobre a liderança transformacional, Bergamini (1994) afirma que o líder transformacional preza por exemplificar com as suas ações um verdadeiro modelo de motivação e relação interpessoal. Já para Ferreira et al. (2018), esse estilo de liderança atua de forma a demonstrar o valor e a contribuição de cada indivíduo para a realização das metas e desafios das organizações. De maneira transformadora, a liderança busca conhecer cada aspecto pessoal e profissional dos liderados. Estudos comprovam que quando esses líderes são valorizados e capacitados, esse estilo de liderança tende a contribuir positivamente para a organização (Ferreira et al., 2018). Santos, Almeida e Costa (2021) defendem que esse estilo de liderança foi mais estudado que todos os outros juntos, e por esse motivo se tornou o mais prevalente no contexto organizacional.

IMPACTOS DA LIDERANÇA NOS LIDERADOS

Santos, Almeida e Costa (2021) pontuam que a liderança influencia a saúde física e emocional dos colaboradores. Os indivíduos nas empresas também sentem a necessidade de ser mais autônomos e mais inseridos nos grupos. Se isso ocorrer, os níveis de motivação,

satisfação e empenho dos funcionários se elevam. Mas, por outro lado, se o líder escolhe somente promoções e incentivos individuais, isso pode levar à competitividade e inveja, diminuindo a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores, podendo afetar também os níveis de relacionamento da equipe, surgindo agressividade e hostilidade entre os membros (Santos; Almeida; Costa, 2021).

Na visão de Ribeiro (2019), o comportamento dos líderes influencia os níveis de estresse dos colaborados, e esses níveis podem levar ao desencadeamento do *burnout*. Já o *burnout* pode levar os liderados ao absenteísmo, ao desencadeamento de problemas sociais, familiares, à redução da produtividade e perdas significativas para as organizações. Segundo Perniciotti et al. (2020), o *burnout* se trata de uma resposta à exposição prolongada a fatores causadores de estresse interpessoais crônicos nos ambientes de trabalho, causando na vítima um quadro de exaustão emocional, despersonalização e redução nos sentimentos de realizações pessoais.

Portanto, observa-se que uma liderança falha pode prejudicar os liderados. Por outro lado, uma boa liderança também pode gerar efeitos positivos na saúde, satisfação e compromisso organizacional dos profissionais (Santos; Almeida; Costa, 2021). A liderança pode também atenuar o *burnout* e diminuir de maneira satisfatória o *turnover,* de modo que, se os funcionários estão mais felizes, eles terão melhor desempenho em suas atividades.

MATERIAIS E MÉTODOS

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o estudo de caso. Segundo Severino (2014), o estudo de caso pode ser definido como um método de pesquisa no qual se busca estudar um caso em único, procurando representatividade em um grupo de casos análogos que possam ser verdadeiramente retratados por ele. Para Yin (2015), o estudo de caso pode ser uma estratégia que abrange tudo, com uma lógica de planejamento que compreende as abordagens específicas para o estudo, a coleta e as técnicas de análise dos dados a serem trabalhados. De acordo com Rodrigues (2007), o estudo de caso ajuda na compreensão do contexto, sugerindo hipóteses ou levantando questões para a pesquisa.

Neste estudo foi adotada a observação participante, pois um dos pesquisadores trabalha na empresa selecionada para o estudo de caso. A observação participante faz menção a um modelo de pesquisa na qual o observador e os observados encontram-se no mesmo ambiente face a face (Serva; Jaime Junior, 1995). O método de coleta de dados nesse modelo de pesquisa é realizado no próprio ambiente natural dos observados, em que estes passam a não mais ser vistos como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem no projeto de estudo apresentado. Essa vivência pode provocar sentimentos no pesquisador, e essa interação face a face entre o pesquisador, os observados e o ambiente pode acarretar maiores dificuldades e obstáculos comportamentais a serem transpostos pelo pesquisador (Serva; Junior, 1995).

Quanto à classificação, esta pesquisa se caracteriza como descritiva. A pesquisa descritiva revela as características de uma determinada população ou um fenômeno. Rodrigues (2007) afirma que a pesquisa descritiva faz a observação, registro e classificações dos fatos observados. No que diz respeito à natureza, esta pesquisa se classifica como quantitativa. Para Oliveira (2011), a pesquisa do tipo quantitativa busca traduzir para números as opiniões e informações coletadas para posteriormente serem classificadas e analisadas

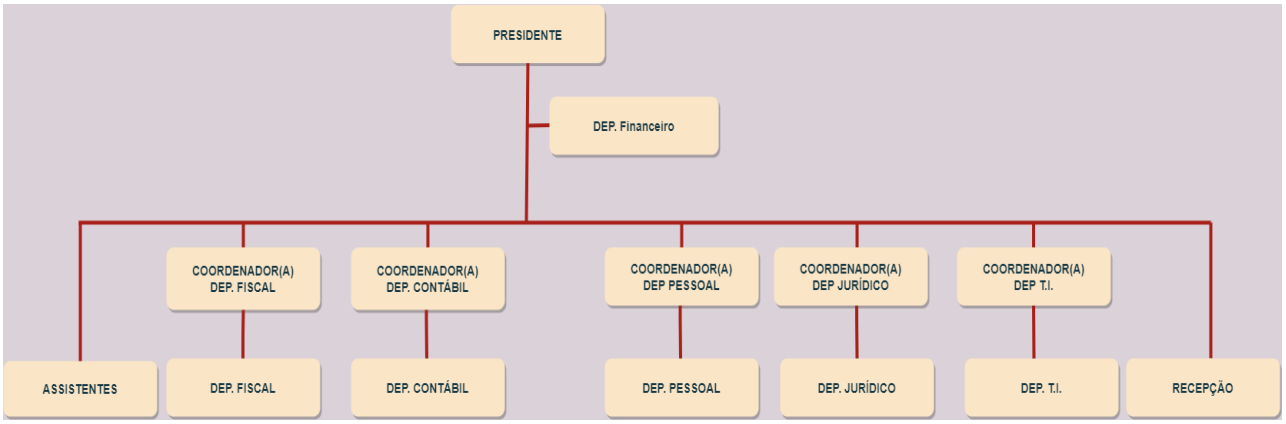
pelo pesquisador. Em concordância com os demais autores apresentados acima, o autor afirma também que, nesse método, são utilizadas preferencialmente técnicas estatísticas.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Quanto ao objeto de estudo desta pesquisa, este se trata de uma empresa do ramo de contabilidade situada na cidade de Araçuaí, Minas Gerais, Brasil. Sua missão é "Trazer soluções contábeis e administrativas para nossos clientes, pessoas físicas e jurídicas, garantindo a satisfação e a qualidade dos serviços prestados". A empresa foi fundada em meados de 2009, tendo aproximadamente 13 anos de mercado, 5 filiais nas cidades vizinhas e em São Paulo. O estabelecimento escolhido como fonte de dados foi a matriz localizada em Araçuaí-MG devido à sua relevância em relação à quantidade de funcionários, à centralização dos serviços e à acessibilidade do pesquisador em coletar os dados.

A estrutura organizacional da empresa é mostrada na Figura 1, que apresenta o organograma, atualmente dividido em 7 departamentos: Presidência, Gerência/Departamento Jurídico, Recepção, Departamento Fiscal, Departamento Pessoal, Departamento Contábil e Tecnologia da Informação. A empresa matriz possui 22 profissionais atuantes, divididos entre colaboradores e presidente (contador em exercício e fundador da empresa). Além disso, a empresa conta, ainda, com mão de obra terceirizada.

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

COLETA DE DADOS

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário, o qual foi baseado em Gonçalves (2008). A estrutura do questionário é composta por 35 perguntas, distribuídas da seguinte forma: 4 questões para traçar o perfil do respondente, 30 perguntas fechadas que visam identificar o perfil do líder e uma questão aberta para identificar a percepção do colaborador sobre o estilo do líder no ambiente de trabalho.

As 30 questões visam identificar o perfil do líder utilizando a escala Likert (1 nunca, 2 raramente, 3 algumas vezes, 4 muitas vezes e 5 frequentemente). Segundo Feijó, Vicente e Petri (2020), escalas de atitude como a escala Likert são amplamente utilizadas em pesquisas das áreas das ciências sociais, principalmente em estudos que visam identificar preferências, gostos e percepções. O questionário foi aplicado por meio do *Google forms* aos colaboradores da empresa nos meses de outubro e novembro de 2022. No total, 17 questionários foram preenchidos e validados.

ANÁLISE DE DADOS

A estatística descritiva foi utilizada para analisar os dados coletados sobre o perfil do respondente. Para Morais (2005), a estatística descritiva se trata de um conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir e descrever uma série de dados coletados numa dada investigação. Para uma melhor apresentação, visualização e compreensão dos resultados, pode--se utilizar tabelas, gráficos e figuras para o suporte de resultados da análise dos dados estatísticos (Gonçalves, 2008).

Para analisar o estilo de liderança predominante na empresa em estudo foi utilizada a comparação entre a média, ou seja, foi realizado o somatório da pontuação (n) dos conjuntos de questões que representam cada estilo de liderança e dividido pelo número de respostas obtidas (x), conforme mostrado nas Equações 1 e 2.

$$F_g = \frac{(\sum_1^{30} N_h)}{T_g} \quad (1)$$

$$M = \max\left(F_g, tal\ que\ g = 1, \dots, T_g\right) \quad (2)$$

Parâmetros:
g: índice do estilo de liderança (g = 1, ..., 5)
h: índice da resposta (h = 1, ..., 30)
Fg = média das respostas do estilo de liderança g
Tg = número de respostas pertencentes ao estilo de liderança g
Nh = nota referente a resposta h
M = maior média entre o conjunto Fg

Por meio do sistema das equações (1) e (2) foi possível identificar os estilos de liderança apresentados com maior intensidade nos líderes de acordo com a visão dos liderados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

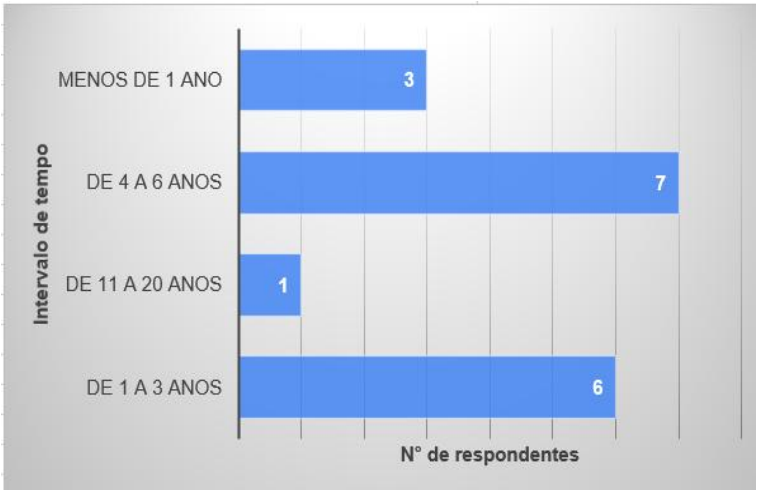
ANÁLISE DO PERFIL DO LIDERADO

Para analisar o perfil do liderado foram selecionadas as questões sobre gênero, idade, tempo de atuação na empresa, setor de atuação e qual líder direto. Em relação ao gênero, 10 entrevistadas são do gênero feminino, 5 são do gênero masculino e 2 preferiram não declarar. Esse resultado está de acordo com Calcagno (2020), que encontrou nos escritórios contábeis de Minas Gerais, Santa Catarina, São Paulo, Goiás, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul o gênero feminino como sendo predominante. O resultado de Calcagno (2020) corrobora com os dados obtido nesta pesquisa, pois mostra que, nas empresas entrevistadas, 52,38% dos colaboradores são do sexo feminino, ou seja, a maioria.

Sobre a idade, foi observado que 9 pessoas têm idade entre 18 e 25 anos e oito têm idade entre 26 e 35 anos. Esse resultado corrobora com os achados de Munari (2019) ao relatar a maioria dos colaboradores (40,6%) com idade entre 18 e 25 anos nos escritórios contábeis de Caxias do Sul.

Outra questão analisada no perfil foi o tempo de atuação no setor de contabilidade. A Figura 2 apresenta os resultados para o tempo de atuação dos entrevistados.

Figura 2: Tempo de atuação na área da contabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 2 mostra que, dos 17 liderados, apenas 1 atua no ramo da contabilidade há mais de 11 anos e 7 colaboradores atuam na área no intervalo de 4 a 6 anos. Calcagno (2020) constatou que, nas empresas contábeis, cerca de 71,43% dos participantes atuam na área contábil há mais de 5 anos. Entretanto, o autor alerta que esse resultado pode ocorrer pelo fato de boa parte dessas pessoas serem sócios dos escritórios contábeis.

Com relação ao departamento de trabalho, 10 respondentes se dividem igualmente entre o departamento fiscal e contábil. O departamento pessoal possui 3 liderados e os 4 restantes se dividem igualmente entre a recepção, administrativo, departamento jurídico e assistente. Esse resultado é similar aos achados de Munari (2019), que identificou que, nos escritórios contábeis da cidade de Caxias do Sul, a maioria dos colaboradores, cerca de 81,1%, se dividem entre o setor fiscal e contábil. Sobre a questão envolvendo o líder, 8 entrevistados assinalaram que respondem diretamente ao coordenador de departamento e 9 entrevistados respondem ao presidente. A seção a seguir descreve o estilo de liderança presente na organização.

ESTILO DE LIDERANÇA

A Tabela 1 apresenta as médias para os estilos de liderança considerando a organização (como um todo), presidente e coordenadores. Nota-se que, para as três análises, o estilo com maior média foi o de liderança transformacional. Por exemplo, na análise da organização como um todo, a média do estilo transformacional foi de 4,094, com um desvio padrão de 1,269, seguido do estilo transacional, com uma média de 3,941 e um desvio padrão de 1,303.

Tabela 1 - Estilos de Liderança identificados para organização, para o presidente e para os coordenadores

Estilo de liderança	Média
a) Da organização	
Transformacional	4,094
Transacional	3,941
Liberal	1,859
Autocrática	2,682
Democrática	3,612
Situacional	3,835
b) Do presidente	
Transformacional	4,067
Transacional	4,044
Liberal	1,844
Autocrática	2,822
Democrática	3,46
Situacional	3,889
c) Dos coordenadores	
Transformacional	4,125
Transacional	3,825
Liberal	1,875
Autocrática	2,525
Democrática	3,875
Situacional	3,775

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O estilo de liderança transformacional também foi o mais característico identificado nas empresas de contabilidade da cidade de Belo Horizonte-MG (Silva; Nascimento; Cunha, 2016). Os resultados contribuem, portanto, para mostrar que não apenas na capital mineira, mas também no interior de Minas Gerais, esse estilo de liderança tem sido predominante nas empresas de contabilidade. A presença da liderança transformacional no ambiente contábil tem melhorado significativamente o engajamento dos funcionários (Borges et al., 2024), a satisfação e o desempenho no trabalho (Domingues et al., 2018).

Por outro lado, a Tabela 1 também mostra que o estilo de liderança com menor predominância foi o liberal (*laissez-faire*), com média de 1,859. Esse resultado pode ser explicado pelo fato da empresa trabalhar constantemente com prazos de entrega estabelecidos pela legislação, assim líderes e gestores precisam alinhar as atividades para atender os prazos, evitando a liberdade total para as decisões organizacionais (Bastos; Bergamini; Dalpia, 2018). De forma semelhante, Dias e Guimarães (2015) não encontraram evidências estatísticas que suportassem a hipótese de que o estilo de liderança liberal contribua para o desempenho de gestores públicos.

Com relação ao estilo de liderança do contador (presidente), fundador da empresa, a Tabela 1 mostra que o estilo de liderança predominante na organização foi o transformacional, apresentando uma média de 4,067, seguido do estilo de liderança transacional, com 4,044. Sobre esse resultado, Liziote et al. (2022) expõem que a liderança transformacional favorece contadores que trabalham em *home office*, pois mostra correlações positivas em todas as dimensões exigidas nesse tipo de modalidade.

Por fim, a análise do estilo de liderança para os coordenadores mostra uma predominância do estilo transformacional (média = 4,125). O segundo estilo de liderança com maior média entre os coordenadores foi o democrático (média = 3,875). Esse resultado é diferente quando analisamos o segundo estilo mais predominante para o presidente (transacional). O estilo liberal, assim como nas outras situações, foi o estilo com menor média, ou seja, é o menos praticado pelos profissionais dessa empresa em estudo.

Sobre esse assunto, Godoy e Mendonça (2020) enfatizam que as habilidades de um líder transformacional fazem dele uma peça-chave para a organização, servindo como um diferencial entre os recursos disponíveis no trabalho. Estudos empíricos revelam que esse tipo de líder age de maneira a estimular a inovação, o enfrentamento e a melhor adaptação perante as situações que aparecem no cotidiano da empresa (Liziote et al., 2022; Godoy; Mendonça, 2020).

EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para compreender a percepção dos respondentes quando questionados a respeito do que sentiam com o ambiente proporcionado pelo seu líder, observou-se que os resultados foram dispersos, pois não houve repetição de nenhuma palavra mencionada. Nota-se também que eles se revelaram bifurcados em relação aos sentimentos, apresentando sensações boas, como “motivação”, “confiança”, “desafiador”, “feliz”, “bem”, “adorável”, “interessante”, “reponsabilidade” e “satisfação”. Outros respondentes citaram sentimentos de neutralidade acerca do estilo de liderança presente na empresa, como “funcional”, “equilíbrio”, “pontualidade” e “adequado”. Por outro lado, alguns respondentes mencionaram sensações não tão positivas, como “cansada”, “sem rumo”, “desmotivado”, “exigência”.

Sobre esses resultados, Bergamini (1994) destaca que a liderança transformacional se torna exemplo de motivação pelos seus gestos para com os seus seguidores, evidenciando um verdadeiro modelo de relação interpessoal. Pode-se afirmar então que o líder eficaz é aquele que conhece as necessidades dos seus liderados, o que permite agir com maior propensão de acerto e ter melhores condições de interferir e facilitar a satisfação motivacional (Bergamini, 1994). Contudo, os sentimentos não tão positivos citados pelos respondentes carecem de serem analisados em um estudo mais aprofundado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar os estilos de liderança presentes em uma empresa de contabilidade localizada na cidade de Araçuaí-MG e verificar as percepções dos liderados sobre o estilo de liderança predominante no ambiente de trabalho. Por meio de um questionário aplicado a 17 funcionários foi possível perceber que o estilo de liderança predominante na empresa é o transformacional. Esse perfil foi encontrado tanto para o presidente quanto para os coordenadores de departamento. Esses achados corroboram com outros estudos de liderança na área contábil que também identificaram o estilo de liderança transformacional como sendo predominante (Borges et al., 2024; Silva; Nascimento; Cunha, 2016; Domingues et al., 2018). Além disso, poucos traços do estilo de liderança liberal foram identificados na empresa.

No que se refere às percepções dos liderados quanto ao estilo, a pesquisa identificou sentimentos positivos, neutros e não tão positivos, como desmotivação, cansaço e exigência. Esses sentimentos, especialmente os não positivos, podem revelar a necessidade de medidas

para melhorar o ambiente organizacional para os colaboradores. Contudo, a quantidade de sentimentos positivos foi maior do que a de sentimentos neutros e não positivos juntos.

Logo, confrontando-se os estilos de liderança identificados na organização em estudo com o ambiente descrito pelos liderados foi possível constatar que os estilos predominantes contribuem para o desenvolvimento da organização e para o bem-estar da maioria dos respondentes, corroborando com os achados de Borges et al. (2024) de que a liderança transformacional pode influenciar o engajamento dos funcionários da área contábil.

Como limitação da pesquisa, o corte transversal e a metodologia de estudo de caso dificultam a generalização dos resultados para outras empresas do setor de contabilidade. Além disso, a percepção do ambiente resumida em uma palavra mencionada pelo respondente limita análises mais aprofundadas sobre a questão. Por isso, em pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos qualitativos, com a participação de várias empresas do setor de contabilidade para compreender como a liderança pode influenciar o ambiente organizacional no que tange às questões como motivação, produtividade e clima organizacional.

REFERÊNCIAS

BASTOS, C. R.; BERGAMINI, G. B.; DALPIA, E. C. Os pilares da liderança e sua influência sobre o desempenho do profissional contábil. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente,** v. 9, n. 2, 2018.

BERGAMINI, C. W. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas,** v. 34, 1994.

BORGES, S. S., RUSSO, P. T.; AMARAL, J. V.; PARISI, C. Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 29, n. 1, p. 40-56, 2024.

BOTELHO, Júlio Cesar; KROM, Valdevino. Estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba**, 2010

CAMPOS, Maria Verônica Korilio. O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais. **Revista de Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 31-45, 2008. Disponível em: < https://sagres.org.br/artigos/lideranca_motivacao.pdf >. Acesso em: 03 de maio de 2025.

DIAS, M.A.M.J.; GUIMARÃES, R.S.B. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015. doi: 10.1590/1413-2311.0542014.53468

DOMINGUES, J.; PEREIRA, J.S.; SILVA, T.M.; DELAPEDRA, A.T.F.; PONTES, I.S. Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 3, p. 1-15, 2018. doi: 10.5020/2318-0722.2018.7504

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011. Disponível em:<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614004.pdf >. Acesso em: 10 de julho de 2025.

FACCIOLI, C. Teorias de Liderança. Academia. v. 25, 2008. Disponível em: < https://www.academia.edu/40907034/Teorias_de_Lideran%C3%A7a>. Acesso em 12 de junho de 2025.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em 13 de outubro de 2024.

FERREIRA, V. B. et al**.** Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 31, p. 644-650, 2018.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. V. XIII. **Revista de Ciência Gerais**, setembro de 2010. Disponível em:<file:///C:/Users/juven/Downloads/2482.pdf>. Acesso em: 01 de maio de 2025.

GIMENES, A. M.; SILVIA, R. M. D. C.; SANTOS, P.; KRKOS, T. A importância da liderança nas organizações. Instituto de Ensino Superior de Londrina. Disponível em: < https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_52_1512680989.pdf> Acesso em 07 de junho de 2025.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **FGV EBAPE**. v.18, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/LzXrFgsPgVQzKWs96qYDDdv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 03 de janeiro de 2025.

GONÇALVES, M. N. C. Estilo de liderança**:** um estudo da auto percepção de enfermeiros e gestores. Porto, 2008. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>. Acesso em 23 de dezembro de 2024.

ISRAEL, C. R. Q. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021. Disponível em:< https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557/361>. Acesso em 13 de julho de 2025.

JUNIOR, A. P. et al. Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2014. p. 2014.

LOPES, M. J.; LEITE, M. J. L. Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. ID on line. **Revista Multidisciplinar e de psicologia**, v. 12, n. 42, p. 349-366, 2018. Disponível em: < https://pdfs.semanticscholar.org/41ef/fc755b034094f677e9226ead42470ce18cd8.pdf >. Acesso em 10 de julho de 2025.

LIZIOTE, S. A.; SILVA, D.; MENDES, M. G. C.; TRIDAÁLLI, L. A. Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional dos Contadores que Trabalham de Forma Remota. **Revista GeSec,** v. 13, n. 3, São Paulo: 2022. Disponível em:<https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1348> Acesso em 05 de janeiro de 2025.

MORAIS, C. M. Escalas Medidas, Estatística Descritiva e Inferência Estatística. Bragança, 2005. Disponível em:< https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7325/1/estdescr.pdf>. Acesso em 23 de julho de 2025.

MUNARI, A. S. S. O Perfil dos líderes em Escritórios Contábeis de Caxias do Sul/RS. Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em:< https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5425> Acesso em 15 de junho de 2025.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão, 2011.

PERNICIOTTI, P.; Serrano Júnior; C. V.; Guarita, R. V.; Morales, R. J.; Romano, B. W. Síndrome de *Burnout* nos profissionais de saúde: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção. **Revista da SBPH**, v. 23, n. 1, p. 35-52, 2020.

RODRIGUES, A. O.; FERREIRA, M, C.; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, v. 23, n. 4, p. 587-601, 2013.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. FAECTEC/IST, 2007

RIBEIRO, C. M. B. S. A Influência da Liderança no Burnout. Coimbra, 2019. Disponível em:< https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31886/1/Carla_Ribeiro.pdf> Acesso em 11 de junho de 2025.

SACCHETO, D. Estudo sobre Liderança: Histórico e Epistemológico. Papyrus Contabilidade. Out, 2019. Disponível em: <https://contabilidadepapyrus.com.br/estudo-sobre-lideranca/#:~:text=Do%20Ingl%C3%AAs%20LEADER%2C%20guia%2C%20chefe,o%20que%20vai%20na%20frente.>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

SANTOS, M.; ALMEIDA, A.; COSTA, T. Tipos de Liderança e Repercussões para a Saúde Ocupacional. **Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional Online**, v. 12, p. 216-226, 2021. Disponível em:< Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online - Home Page (scielo.pt)>. Acesso em 12 de junho de 2025.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 64-79, 1995. Disponível em:< https://www.scielo.br/j/rae/a/SqcgJvLpdHDS5VHx3XNq9Sy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 05 de fevereiro de 2025.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 1 Ed. São Paulo: Cortez, 2013.1,0 MB; e-PUB. Disponível em:< https://www.scielo.br/j/rae/a/SqcgJvLpdHDS5VHx3XNq9Sy/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 03 de fevereiro de 2025.

SILVA, R. Atributos de Aprendizagem para Liderar a Contabilidade como uma Competência Essencial da Organização**.** Dissertação (Mestrado em Administração), 2019. Disponível em:< https://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/3009/1/Atributos%20de%20aprendizagem%20do%20lider%20da%20contabilidade%20-%20dissertacao.pdf>. Acesso em 17 de julho de 2025.

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? **Capital Científico**, 2016.

TIMBY, B. K. Enfermagem médico-cirúrgica. Editora Manole Ltda, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mgelxuuBeZIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Smith+e+Timby+2005&ots=qQJRZsfR9K&sig=-Q6mqAhNFtpi35ejAGdepVmPK70#v=onepage&q=Smith%20e%20Timby%202005&f=false> Acesso em: 03 de maio de 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15 ed. Editora Atlas S.A, São Paulo: 2014

YIN, Robert. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Bookman editora: 2015.