Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
Blumenau, 2023, v. 19: e2023126, p. 01-21

doi:10.4270/ruc.2023126
Disponível em www.furb.br/universocontabil

ESTILOS DE LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DE ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS: HÁ DIFERENÇAS POR CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS?

LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WELL-BEING AT WORK AMONG EMPLOYEES OF ACCOUNTING ORGANIZATIONS: are there differences according to sociodemographic characteristics?

ESTILOS DE LIDERAZGO, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR EN EL TRABAJO ENTRE EMPLEADOS DE ORGANIZACIONES CONTABLES: ¿existen diferencias según características sociodemográficas?

Recebido em: 01-05-2023
Avaliado em: 08-10-2024
Reformulado em: 08-11-2024
Aceito para publicação em: 02-12-2024
Publicado em: 12-03-2025
Editor Responsável: Micheli Aparecida Lunardi

Marisa Luciana Schvabe de Morais[1]
Suzete Antonieta Lizote[2]
Sayonara de Fátima Teston[3]
Patrick Zawadzki[4]

RESUMO

Este estudo tem por objetivo comparar as características sociodemográficas e a percepção sobre liderança, comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho, de funcionários que atuam em organizações contábeis, de Responsabilidade Coletiva, no estado de Santa Catarina. O procedimento de coleta de dados, em uma amostra não-probabilística de 226 respondentes, foi *survey* e o questionário foi composto por perguntas fechadas com escala do tipo *Likert* de sete pontos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, frequências e com o uso dos testes Kolmogorov-Smirnov, t de Student e o U de Mann-Whitney. Os resultados revelaram que o nível de comprometimento organizacional encontrado nos participantes de 51 a 60 anos foi significativamente maior do que nos de faixa etária de 31 a 35 anos e nos de 41 a 45 anos, funcionários com grau de instrução um pouco menor avaliam a liderança com médias mais altas e se percebem mais comprometidos com a organização. Em relação ao tempo de trabalho na organização, funcionários com menor tempo na organização, conseguem atribuem médias mais altas de liderança e, aqueles com mais tempo na organização tendem a se avaliar como mais comprometidos, e com maior bem-estar no trabalho. Por fim, se verificou que funcionários com menor remuneração, conseguem perceber médias mais altas de liderança e têm maior nível de

[1]Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8998-674X; E-mail: marisal@univali.br
[2]Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8702-5096; E-mail: lizote@univali.br
[3]Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2469-1497; E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br
[4] Doutor em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC); ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9290-3968; E-mail: patrick.zawadzki@unoesc.edu.br

bem-estar. Teoricamente, os resultados contribuem para os estudos de comportamento humano e de gestão de pessoas. Empiricamente, poderão auxiliar os gestores das organizações contábeis na gestão dos seus negócios.

Palavras-chave: Estilos de liderança; Comprometimento organizacional; Bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

This study aims to compare the sociodemographic characteristics and perceptions of leadership, organizational commitment, and well-being at work among employees working in accounting organizations with collective responsibility in the state of Santa Catarina. The data collection procedure was a survey in a non-probabilistic sample of 226 respondents, and the questionnaire consisted of closed questions with a seven-point Likert scale. The data were analyzed using descriptive statistics, frequencies, Kolmogorov-Smirnov, Student's t, and Mann-Whitney U tests. The results revealed that the level of organizational commitment found in participants aged 51 to 60 years was significantly higher than in those aged 31 to 35 years, and in those aged 41 to 45 years, employees with a slightly lower level of education evaluated leadership with higher averages and perceived themselves as more committed to the organization. Regarding the length of service in the organization, employees with less time in the organization are able to attribute higher averages of leadership, and those with more time in the organization tend to evaluate themselves as more committed and with greater well-being at work. Finally, it was found that employees with lower salaries are able to perceive higher averages of leadership and have a higher level of well-being. Theoretically, the results contribute to studies on human behavior and people management. Empirically, they can help accounting managers manage their businesses.

Keywords: Leadership styles; Organizational commitment; Well-being at work.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo comparar las características sociodemográficas y la percepción de liderazgo, compromiso organizacional y bienestar en el trabajo, de los empleados que actúan en organizaciones contables, de Responsabilidad Colectiva, en el estado de Santa Catarina. El procedimiento de recolección de datos, en una muestra no probabilística de 226 encuestados, fue una encuesta y el cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas con escala Likert de siete puntos. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva, frecuencias y mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov, t de Student y U de Mann-Whitney. Los resultados revelaron que el nivel de compromiso organizacional encontrado en los participantes de 51 a 60 años fue significativamente mayor que en los de 31 a 35 años y en los de 41 a 45 años, los empleados con un nivel educativo ligeramente menor evalúan el liderazgo con promedios más altos. y se perciben a sí mismos como más comprometidos con la organización. En relación al tiempo de trabajo en la organización, los empleados con menos tiempo en la organización son capaces de atribuir mayores promedios de liderazgo, y los que tienen más tiempo en la organización tienden a evaluarse como más comprometidos y con mayor bienestar en el trabajo. Finalmente, se encontró que los empleados con salarios más bajos son capaces de percibir mayores promedios de liderazgo y tienen un mayor nivel de bienestar. Teóricamente, los resultados contribuyen a los estudios sobre el comportamiento humano y la gestión de personas. Empíricamente, pueden ayudar a los directores de organizaciones contables a gestionar sus negocios.

Palabras clave: Estilos de liderazgo; Compromiso organizacional; Bienestar en el trabajo.

1 INTRODUÇÃO

O estilo do líder, o comprometimento das pessoas em conjunto com sua percepção de bem-estar são elementos cada vez mais importantes para pessoas e organizações. O líder é aquele que inspira uma equipe, adaptando-se às necessidades contextuais (Bass & Avolio, 2004), para a obtenção dos resultados traçados pela empresa (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018). Desta forma, para que a equipe e colaboradores cumpram suas atividades em dia e com maior qualidade, é necessário um profissional que esteja alinhado com os valores, visão e missão da empresa e que gerencie essas equipes. É aceito entre os estudiosos do assunto que o comportamento do líder exerce considerável influência no comportamento dos liderados (Siangchokyoo, Klingler, & Campion, 2019). Também há comprovação de influência do comportamento do líder diretamente o bem-estar dos liderados (Berger, Czakert, Leuteritz, & Leiva, 2019; Dåderman, Kajonius, Alberg, Skog, & Hellströ, 2022).

Como um meio para encontrar soluções conjuntas que promovessem a sobrevivência de um grupo, surgiu a necessidade de liderança (Lunardi, Degenhart, & Zonatto, 2019). É possível afirmar também que os vínculos que os funcionários desenvolvem com suas organizações estão, de alguma forma, relacionados aos estilos de liderança dos seus gestores, ou a ausência deles (Santos, Costa, Tomazzoni, & Balsan, 2021). Neste sentido, a liderança pode afetar os comportamentos dos funcionários no que se refere a atitudes, motivação e desempenho, fatores estes que podem também afetar os níveis de comprometimento destes (Silva, Nunes, & Andrade, 2019).

O comprometimento organizacional é considerado um fenômeno de relevância para as organizações (Maia & Bastos, 2015). Diversos estudos mostram que funcionários comprometidos conduzem as empresas a desempenhos satisfatórios (Falce, Paiva, Muyelder, & Morais 2017; Guidini, Zonatto & Degenhart, & Schlup 2020; Kaveski, Beuren, Gomes, & Lavarda, 2021). De modo geral, ele pode ser entendido como o forte vínculo do trabalhador com a organização na qual está inserido (Meyer & Allen, 1991) e com aspectos relacionados a outras dimensões de sua vida, como, por exemplo, o trabalho, a carreira, a profissão, entre outros, que produzem uma noção de lealdade (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000). Para Puentes-Palácios e Peixoto (2015), o comprometimento se caracteriza como um estado psicológico positivo baseado no relacionamento entre o indivíduo e a organização, que causa reflexos no desempenho das suas atividades laborais, o que pode influenciar o bem-estar no trabalho.

O bem-estar no trabalho favorece o desenvolvimento de emoções positivas, o que resulta em maior produtividade, contribuindo, desta forma, para melhores resultados organizacionais (Kunkel & Vieira, 2012). Para Paschoal e Tamayo (2008) o bem-estar diz respeito à predominância de afetos positivos em detrimento dos negativos e à percepção cognitiva de satisfação/expressividade no trabalho. Um nível apropriado de bem-estar pode aumentar, além da produtividade, a própria sustentabilidade de exercício da profissão, reduzindo os problemas de saúde advindos do trabalho. Considerando que as pessoas são ativos importantes para as organizações, os gestores possuem o desafio de criar valorização, satisfação e condições para estimular a realização do trabalho, identificando assim estratégias eficazes para a promoção do bem-estar das pessoas em seu ambiente laboral (Oliveira, Gomide Júnior, & Poli, 2020).

Porém, entre os desafios para promover este ambiente saudável, há que se considerar a existência das diferenças individuais na equipe de trabalho. Já se demonstrou que diferenças sociodemográficas de idade afetam a forma como as lideranças e o ambiente de trabalho são percebidos na Suécia (Lööw et al., 2024). Na Polônia, já se constatou que o comprometimento organizacional das mulheres é estatisticamente maior do que o dos homens, embora o tamanho do efeito seja trivial (Adamchik & Sedlak, 2024). Willroth et al. (2024), por meio de análise de dados dos Estados Unidos e do Japão, demonstraram como as pessoas diferem umas das outras em suas percepções de uma vida boa e como essas diferenças podem importar para o bem-estar.

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo exploratório comparar características sociodemográficas e percepção de liderança, comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho dos funcionários de organizações contábeis de Santa Catarina, Brasil.

A relevância do estudo encontra-se no fato de que os profissionais contábeis ocupam uma posição estratégica para as empresas, pois as atividades meticulosas e perspicazes que executam são essenciais para a estabilidade e o crescimento de empresas e economias (Ebirim et al., 2024). Silva, Haveroth e Cunha (2022) destacam que, para que essas atividades sejam executadas com excelência, se torna necessário a percepção de líderes eficientes, pois de acordo com a capacidade de influência do líder, o estilo de liderança pode ser a causa de sucesso ou de fracasso em uma organização e é baseado em atitudes concretas, as quais podem auxiliar na integração das práticas e políticas e na cultura organizacional, assim como no comprometimento e bem-estar no trabalho.

Ademais, investigar o comprometimento organizacional pode auxiliar os gestores no desenvolvimento de ações que favoreçam o desempenho dos indivíduos e, por consequência, alcançar melhores níveis de desempenho organizacional (Zonatto, Gonçalves, Silva, & Michels, 2021). Por outro lado, os desafios e as demandas contemporâneas do trabalho têm incentivado as organizações a valorizarem seus funcionários e criarem condições necessárias para sua satisfação e bem-estar, e, consequentemente, a sua sustentabilidade. Para que as ações em prol dessas condições sejam assertivas, os resultados desta investigação contribuem para ressaltar o papel significativo das diferenças individuais na percepção sobre liderança, comprometimento e bem-estar no trabalho. E por meio da identificação das diferenças sociodemográficas, é possível escolher quais ações serão potencialmente mais eficazes para cada público específico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos de liderança

Estudar e compreender a liderança pode ser uma das possibilidades de os gestores romperem com as visões tradicionais e tornar o trabalho mais gratificante tanto para si como para a sua equipe (Silva, Paschoalotto, & Endo, 2020). Investigar o tema também viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas (Barbosa, Gambi, Gerolamo, 2017; Lucatelli, Tormem-Ferrreia, Alberton, & Marinho, 2021; Rodrigues, Silva, Souza, & Frade, 2019).

A partir dos anos de 1980, a liderança passa a ser encarada pelos estudiosos como um fenômeno complexo e dinâmico entre o sistema social e organizacional em que o líder atua (Turano & Cavazotte, 2016). Ela passa a assumir a perspectiva de líder e liderados no propósito de que haja uma motivação e inspiração para a consecução de determinado objetivo. Na sequência, se apresenta, de forma mais detalhada, a teoria dos estilos de liderança, composta pelas dimensões transformacional, a transacional e a *laissez-faire*, propostas no estudo de Bass e Avolio (2004). Foi esta a concepção de liderança utilizada neste estudo.

Em estudos precursores sobre o tema (Bass, 1985; Burns, 1978), os líderes transformacionais são descritos como aqueles capazes de comunicar uma visão de futuro, seja para uma organização, equipe de trabalho ou outros grupos, recorrendo a ideias e valores, e inspirando, com essa visão, seus liderados. Além disso, os instigam a pensar de maneira diferenciada ao lidar com problemas, de modo que a qualidade de seus julgamentos e de suas decisões seja potencializada.

Conger (1998) apontava, inclusive, que a liderança transformacional tende a ter um efeito mais duradouro, visto que equipes que confiam em seus líderes tendem a responder mais prontamente e mais eficientemente as suas demandas e, deste modo, potencializam o alcance das metas traçadas. Lizote, Silva, Mendes e Tridapalli (2022) corroboram que na liderança transformacional as equipes partilham de um senso de solidariedade e os objetivos projetados

são de longo prazo, o que colabora ainda com o realinhamento dos valores e normas organizacionais, pois os liderados sentem-se envolvidos no processo.

A diferença que existe entre a liderança transformacional e a transacional consiste no relacionamento entre o líder e seus seguidores (Burns, 1978). Enquanto a transformacional inspira profundamente os liderados para que se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos organizacionais, estabelecendo uma relação de confiança entre os envolvidos, a transacional é caracterizada como uma relação de laços mais superficiais, que se baseiam em troca de interesses com foco em objetivos pessoais (Burns, 1978).

Para Bergamini (1994), no estilo de liderança transacional o líder consegue manter seus liderados atrelados a ele pela autoridade formal que detém, levando-os a pensar que terão vantagens desse modo. Esses líderes acreditam fortemente no uso de gratificações e repreensões para motivar seus liderados na execução das tarefas (Wong & Lee, 2012). Depreende-se, portanto, que o poder exercido pelo líder, no estilo transacional, deixará de existir quando este não mais detiver prerrogativas para conceder benefícios ou aplicar punições.

O líder com estilo *laissez-faire* predominante, por sua vez, é aquele que não exerce influência sobre os seus liderados, permitindo que estes se manifestem e influenciem nas tarefas e decisões da maneira que desejarem, sem qualquer direcionamento (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). A ideia de ausência de liderança no estilo *laissez-faire,* defendida por autores como Judge e Piccolo (2004), foi contestada por Khan, Nawaz e Khan (2016) ao abordarem que este estilo poderia ser apropriado quando a equipe envolvida fosse suficientemente competente, experiente e motivada, exigindo, nesses casos, pouca ou nenhuma supervisão. Então, seria um líder com uma tendência em não interferir nos processos de tomada de decisão e não com incapacidade para assumir a responsabilidade de liderança.

Numa posição mais moderada, Dias e Borges (2015) teceram considerações de que o estilo de liderança *laissez-faire* se caracteriza pelo fato de o líder interferir pouco nas decisões, dando liberdade para que os liderados o façam. Nesse estilo, o líder evita resolver conflitos, transferindo sua autoridade para o grupo. Ele abdica, de forma deliberada, do poder de tomar decisões, delegando esse poder aos liderados. Já Silva et al. (2017) retomam a ideia de negação da liderança reforçando que a falta de comprometimento do líder em assumir as responsabilidades inerentes a sua condição gera um ambiente com objetivos indefinidos. Rodrigues et al. (2019), por sua vez, o caracterizam pela ausência total de atitudes que evidenciem a liderança, tornando-se ausente e que não se envolve em questões cruciais. Desgourdes et al. (2024) afirmam que este estilo se relaciona negativamente com bem-estar no trabalho, mas que a autonomia exerce papel mediador nessa relação.

Os três estilos compõem o constructo de liderança de Bass e Avolio (2004). Para Lööw et al. (2024) os desafios contemporâneos do mundo do trabalho exigem rápida adaptação das lideranças, o que sugere que desenvolver diferentes estilos e migrar entre eles pode facilitar o processo de gestão de pessoas. Principalmente se a equipe for composta por características sociodemográficas distintas (Adamchik & Sedlak, 2024; Lööw et al., 2024; Willroth et al., 2024).

2.2 Comprometimento organizacional

Compreender o comprometimento com o trabalho é interesse dos profissionais que procuram alternativas para melhorar suas ações em prol da construção de equipes comprometidas com as metas e desafios estabelecidos pela empresa, bem como com seus princípios e valores (Paiva, Dutra, & Luz, 2015). Este entendimento pode subsidiar o processo decisório dos líderes em diferentes ambientes, uma vez que a reciprocidade pode ser a principal base para o alinhamento de expectativas organizacionais e individuais de líderes e liderados (Weymer, Schubert, Eskenazi, & Martins 2018).

O estudo sobre o comprometimento organizacional que serviu de base para o desenvolvimento desta pesquisa foi o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), validado

no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira et al. (2000), que aborda os três componentes do comprometimento organizacional - afetivo, instrumental e normativo – e que serviram de base conceitual para sustentar esta investigação.

Na dimensão afetiva, o indivíduo está emocionalmente ligado à organização e sente que deseja permanecer nela, evidenciando que o desejo é o estado psicológico manifesto (Weymer et al., 2018). O comprometimento envolve um sentimento de pertencimento, no qual a permanência ocorre não por mecanismos condicionantes, mas por consentimento. Lima e Rowe (2019) complementam destacando que a dimensão afetiva se apresenta por meio de sentimentos como afeto, apego e desejo de dispensar esforços em favor da organização. Como o indivíduo se identifica com seus valores e objetivos, prevalece nele o desejo de manutenção do vínculo empregatício.

O comportamento instrumental deriva dos estudos de Becker (1960), que o caracteriza como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade. Desse modo, o indivíduo permanece na organização em razão dos custos e benefícios que estão associados à sua saída (que seriam as trocas laterais ou *side bet*). No seu estudo, o autor evidencia a importância do tema nas discussões sociológicas: "Sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade" (Becker, 1960, p. 34).

Wiener (1982, p. 421) foi precursor nos estudos do enfoque normativo e conceituou o comprometimento como "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais". Para o autor, os indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-los. Os valores e objetivos organizacionais direcionam fortemente esses indivíduos, representando uma forma de controle sobre as ações destes. Desta forma, de acordo com Lizote, Verdinelli e Nascimento (2020), a dimensão normativa pode se encontrar enraizada em sentimentos de dívidas do funcionário para com a organização que concedeu benefícios a ele. Nesse caso, o comportamento do indivíduo seria conduzido com base em um conjunto de pressões normativas que este assume internamente (ele as aceita e acredita que é o certo e moral fazê-lo).

Algumas pesquisas posteriores apresentaram evidências empíricas que correlacionaram o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos realizados pelos empregados. Allen e Meyer (1990) por exemplo, encontraram alta correlação entre comprometimento instrumental e planos de aposentadoria. Assim, pode-se argumentar que os tipos de comprometimento podem ser afetados por fases do ciclo vital. Ou ainda, pelo gênero (Adamchik & Sedlak, 2024). O comprometimento também pode ser influenciado por tempo de experiência na empresa. Marcoux, Guihur e Leclerc (2021) e Al Mutair et al. (2023) demonstraram que funcionários mais experientes apresentam maior comprometimento afetivo e normativo. Adicionalmente, no estudo de Al Mutair et al. (2023) renda salarial está relacionada negativamente com nível de comprometimento.

2.3 Bem-estar no trabalho

É relevante realizar uma reflexão dessa relação com os sentimentos de bem-estar dos indivíduos, pois é um reflexo e precursor da sustentabilidade das organizações (Harvard Business Review, 2023). Observa-se que no dia a dia, em meio ao turbulento ritmo de vida em que as pessoas vivem, a maioria não faz uma análise para avaliar seus momentos de felicidade ou realização profissional. Entretanto, como destacam Siqueira e Padovam (2008), frequentemente as pessoas são incentivadas a se preparar para lidar com as situações como: planejar tarefas diárias, se proteger da violência, controlar as finanças, ter hábitos saudáveis, entre outros. Existem diversos estudiosos buscando descobrir o quanto as pessoas se consideram felizes ou sua capacidade de desenvolver seus potenciais, assim como a influência

do bem-estar no desempenho no trabalho (Celma, Martinez-Garcia, & Raia, 2018; Oliveira, Castro, Coelho, Lopes, & Andrade, 2020; Willroth et al., 2024).

Por entender que as condições em que os indivíduos desempenham seu trabalho influenciam diretamente no funcionamento das organizações, o bem-estar no trabalho tem sido apontado como um fenômeno determinante para que estas alcancem seus objetivos. Desta forma, torna-se relevante conhecer quais práticas, ações ou características da organização podem influenciar positivamente o bem-estar no ambiente de trabalho (Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012). Traldi e Demo (2012) corroboram ao evidenciar que, cada vez mais os profissionais da Administração vêm se conscientizando da importância do bem-estar no trabalho e dos seus potenciais reflexos na produtividade, no clima organizacional e nos demais resultados da organização.

Demo, Neiva, Coura, Gomide Júnior e Costa (2022) destacam que a construção do processo de bem-estar deve envolver a orientação e o apoio da organização ao empregado para que este adote um estilo de vida que assegure sua saúde mental. Os referidos autores ainda enfatizam que também é necessário que sejam desencadeadas ações proativas por parte desta organização que possam servir de estímulos a estes empregados, como por exemplo, elogiar, reconhecer os esforços e oferecer tratamento justo.

A definição de que o bem-estar no trabalho inclui tantos aspectos afetivos (relacionado a emoções e humores), quanto cognitivos (relacionado a percepção de expressividade e realização) permite que o conceito seja aplicado em diferentes contextos de trabalho (Pauli, Cerutti, & Andreis, 2018). Bartels, Peterson e Reina (2019) reforçam ao sugerir que considerar o contexto específico do trabalho em pesquisas sobre bem-estar é essencial, dado que alguns aspectos do bem-estar podem se manifestar de forma diferente dentro e fora do local de trabalho.

De acordo com Paz, Fernandes, Carneiro e Melo (2020) as pesquisas sobre bem-estar indicam avanços na medida em que, além de buscarem compreender e definir o constructo (e entender a dinâmica do processo de construção desse bem-estar), tem se dedicado a testar modelos que estabelecem relações entre as dimensões pessoais, do ambiente organizacional ao contexto em que a tais organizações estão inseridas. Este estudo contribui para a dimensão pessoal.

No que diz respeito à mensuração do bem-estar no trabalho, foi utilizado neste estudo a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2008) cuja pesquisa teve como objetivo, justamente, a construção e a validação de uma medida de bem-estar laboral. Nesta concepção, o bem-estar no trabalho compreenderia uma dimensão afetiva (emoções e humores) e uma dimensão cognitiva (percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho).

A percepção de bem-estar pode ser influenciada por diversos fatores demográficos. Já se sabe que essa percepção pode se modificar no decorrer da vida de um indivíduo de acordo com a faixa etária (Willroth et al., 2024). O gênero também pode ser um fator interessante. Diversas pesquisas já declararam que mulheres e homens diferem na percepção de bem-estar (Blanchflower & Bryson, 2024) e revelam que mulheres apresentam índices mais elevados de afetos negativos, e curiosamente, de satisfação com a vida de forma concomitante (Becchetti & Conzo, 2022). Já quanto à renda e bem-estar, parece que parte da relação entre renda e bem-estar pode estar ligada ao papel que os indivíduos percebem que o dinheiro tem em suas vidas, é mais importante do que quanto dinheiro eles têm ou recebem (Pfund et al., 2024).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A concepção metodológica adotada utilizou abordagem quantitativa, comparativa e o método escolhido foi o de *survey* com corte transversal. Antes de iniciar a coleta de dados, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Univali (CEP/Univali; Parecer 51763521.6.0000.0120).

O universo da pesquisa deste estudo foi composto pelos funcionários que atuam em organizações contábeis, de Responsabilidade Coletiva, no estado de Santa Catarina. Como se trata de uma população desconhecida, a pesquisa foi aberta a todos os funcionários adultos das Organizações Contábeis do referido estado para garantir aleatorização da amostra e independência dos participantes de modo a aumentar as chances de controle do viés de seleção (Anderson, Sweeney & Williams, 2019). A coleta de dados ocorreu por meio de correio eletrônico, via base de dados referente às organizações contábeis registradas no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Santa Catarina (CRC/SC), com a devida autorização, entre os meses de novembro e dezembro de 2022. A amostra obtida foi de 226 respondentes. Para avaliar se o tamanho da amostra seria suficiente para realizar as comparações, utilizou-se o software GPower seguindo as instruções de Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014), com os critérios de tamanho de efeito igual a 0.25, erro tipo I igual a 0.05 e sete grupos de comparação. Foi obtido um poder de 0.8035 aplicando o teste Anova de um fator com efeito fixo seguindo o tipo de análise de poder *post hoc*.

O questionário, composto por perguntas fechadas e que utilizou escala do tipo *Likert* com sete pontos, foi formado por cinco blocos. O primeiro bloco foi a apresentação e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O segundo, para o construto de liderança, consistiu na adaptação do Questionário de Liderança Multifatorial™ (MLQ) de Bass e Avolio (2004). O segundo bloco, para o construto de comprometimento organizacional, se referiu à adaptação do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), denominado *Three-Component Model* (TCM), e validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998). O quanto bloco, para captar o bem-estar no trabalho, foi formado pela adaptação da Escala de Bem-Estar no Trabalho (BET), construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008). Por fim, no quinto bloco foram levantados os dados sociodemográficos. Não foi solicitado nome ou qualquer dado que pudesse identificar o respondente.

Para a análise dos dados, inicialmente, a caracterização da amostra foi realizada pela descrição das variáveis utilizando frequência absoluta (n) e frequência relativa (%) sobre todas as categorias dos indicadores sociodemográficos para avaliar o balanço na base de dados. Posteriormente, foi realizada uma descrição dos itens do questionário utilizando a média (m), desvio padrão (dp), mediana (md) e o intervalo de confiança à 95% com o limite inferior (ICinf) e superior (ICsup). Estas informações são relevantes para uma análise descritiva dos dados, conforme enfatiza Creswell (2010). A normalidade das distribuições foi observada pelos testes de assimetria (a) e curtose (k) (Corrar, Paulo, & Dias Filho, 2014).

Em seguida, foi realizada a correção dos instrumentos e feita validação dos constructos em primeira ordem por meio da análise confirmatória por compósitos (Henseler, 2021). No modelo final restaram 19 indicadores das dimensões de liderança transformacional e transacional para o constructo de estilos de liderança, 14 indicadores para as dimensões de afetos positivos e realização no trabalho no constructo de bem-estar no trabalho e 11 indicadores para as dimensões afetiva e normativa no constructo de comprometimento organizacional. O valor obtido na confiabilidade dos constructos pelo teste alfa de Cronbach foi de 0.96 para MLQ, 0.93 para BET e 0.91 para TCM. A respeito da validez convergente, a variância média extraída (AVE) foi de 0.60 para MLQ, 0.53 para BET e 0.53 para TCM. Sobre a validez discriminante, a razão de correlações Heterotrait-Monotrait (HTMT) mostrou valores < 0.75 para todos os constructos e o critério de Fornell-Larcher foi atendido. Além disso, fatores de inflação de variância (VIF) para cada item restante foi calculado mostrando valores < 3.80 em MLQ, < 4.60 em TCM e < 4.20 em BET. Estes resultados apontam conformidade com os valores de referência apontados por Henseler (2021). Com esta etapa concluída, os construtos foram operacionalizados a partir da média dos itens restantes para o seguimento da análise.

Para explorar os constructos encontrados nas variáveis sociodemográficas utilizando testes de comparação entre as categorias, o pressuposto da normalidade das distribuições foi

verificado pelo teste Kolmogorov-Smirnov, que compara a distribuição de frequências acumuladas de um conjunto de valores observados da amostra com uma distribuição esperada - e o da homogeneidade das variâncias pelo teste de Levene, cujo objetivo é, justamente, verificar as diferenças nas variâncias (Banderó, Silva, Padilha Filho, Oliveira, & Alves 2021).

Nas variáveis com duas categorias foi aplicado o teste t de Student para amostras independentes (que testa a igualdade das médias), e quando os pressupostos não foram atendidos, o teste U de Mann-Whitney, que testa a igualdade das medianas.

Nas variáveis com mais de duas categorias foi utilizado o teste Anova *one-way* com a aproximação de Fisher quando havia homogeneidade das variâncias seguido pelo teste post hoc de Tukey, e a aproximação de Welch quando havia heterogeneidade das variâncias seguido pelo teste post hoc de Games-Howell, e ainda, quando não eram atendidos os pressupostos o se equivalente não paramétrico, o teste Kruskal-Wallis, foi aplicado seguido pelo post hoc DSCF.

Com a Anova *one-way* se testa a existência de uma diferença significativa entre algumas ou todas as médias das condições, comparando-as com a média global. Já os testes *post hoc* demonstram se existem diferenças, entre os grupos pesquisados, que sejam estatisticamente significativas (Dancey & Reidy, 2006). Em todos os procedimentos o nível de significação adotado foi de 5%.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas referidas análises, se observou primeiro se existia diferenças significativas (p-valor < 0.001) entre as médias (Hair Jr. et al., 2014) e, na sequência, observou-se os resultados dos testes *post hoc* para verificar qual categoria diferia de qual outra. A Tabela 1 mostra os resultados das comparações dos constructos pelo sexo.

Tabela 1
Comparações de nível dos constructos por sexo definido no nascimento

Constructo	Sexo	N	m	dp	p-valor
Liderança	Feminino	152	5.28	1.19	0.294
	Masculino	74	5.06	1.36	
Comprometimento	Feminino	152	4.58	1.32	0.903
	Masculino	74	4.60	1.54	
Bem-estar	Feminino	152	4.95	1.05	0.515
	Masculino	74	5.05	1.19	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão.

Conforme se verifica na Tabela 1, a maioria dos respondentes foi representada pelo sexo feminino, com 67,3%. Este resultado se mostra consonante com diferentes estudos que versam sobre questões relacionadas ao sexo, inclusive internacionais, que demonstram - por meio da história do ingresso e participação das mulheres no mercado de trabalho - que ocorreu uma "feminilização" da profissão contábil (Zabotti, 2017). Em termos de profissionais ativos, agrupados por sexo, a diferença entre a atuação feminina e masculina não é mais tão significativa como antes, retirando da contabilidade a característica de uma área predominantemente masculina (Santos, Melo, & Batinga, 2021).

Neste caso, quando comparados os constructos deste estudo em relação ao sexo, se pode observar pela Tabela 1, que não foram encontradas diferenças significativas entre as categorias. Ou seja, o sexo definido no nascimento não diferiu nas médias entre os constructos. Corroborando parcialmente este achado, destaca-se o estudo de Weymer et al. (2018) sobre a contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. Nesta oportunidade, os referidos autores também encontraram resultados que indicaram que homens e mulheres não percebem de forma diferente os comportamentos de liderança identificados em suas líderes. Os resultados contradizem os achados de Blanchflower e Bryson (2024), os quais

afirmaram que haviam diferenças de percepção de bem-estar quando homens e mulheres são comparados.

A Tabela 2 mostra os resultados das comparações dos constructos pela faixa etária.

Tabela 2
Comparações de nível dos constructos pela faixa etária

Constructo	Faixa etária	N	m	dp	p-valor
Liderança	Até 25 anos	61	5.23	1.19	0.758
	De 26 a 30 anos	55	5.22	1.08	
	De 31 a 35 anos	40	5.22	1.33	
	De 36 a 40 anos	18	5.36	1.38	
	De 41 a 45 anos	22	4.76	1.34	
	De 46 a 50 anos	12	4.89	1.63	
	De 51 a 55 anos	8	5.69	1.49	
	De 56 a 60 anos	5	5.42	0.85	
	61 anos ou mais	5	5.91	1.36	
Comprometimento	Até 25 anos	61	4.53	1.28	0.018 [a,b]
	De 26 a 30 anos	55	4.59	1.24	
	De 31 a 35 anos	40	4.25	1.59	
	De 36 a 40 anos	18	5.16	1.40	
	De 41 a 45 anos	22	4.13	1.48	
	De 46 a 50 anos	12	4.46	1.43	
	De 51 a 55 anos	8	6.00	1.04	
	De 56 a 60 anos	5	5.29	0.83	
	61 anos ou mais	5	5.05	1.60	
Bem-estar	Até 25 anos	61	4.98	1.03	0.115
	De 26 a 30 anos	55	4.90	1.05	
	De 31 a 35 anos	40	4.84	1.15	
	De 36 a 40 anos	18	5.27	0.92	
	De 41 a 45 anos	22	4.74	1.01	
	De 46 a 50 anos	12	4.68	1.61	
	De 51 a 55 anos	8	5.68	1.13	
	De 56 a 60 anos	5	5.69	0.77	
	61 anos ou mais	5	5.91	0.94	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão. [a]: diferença significativa entre 31 a 35 anos e 51 a 55 anos. [b]: diferença significativa entre 41 a 45 anos e 5 a 55 anos.

Pela tabela 2 é possível observar que nos constructos liderança e bem-estar não foram encontradas diferenças significativas entre as categorias.

No entanto, no constructo Comprometimento Organizacional, se observou diferenças nas médias dos respondentes da faixa etária de 51 a 60 anos em relação aos das categorias 31 a 35 anos e 41 a 45 anos. Isto é, o nível de comprometimento organizacional encontrado nos participantes de 51 a 60 anos foi significativamente maior do que nos de faixa etária de 31 a 35 anos e nos de 41 a 45 anos.

Resultados similares foram encontrados por Zonatto et al. (2021) quando pesquisaram sobre a influência da motivação para o trabalho no Comprometimento Organizacional e revelaram que para a sua amostra – funcionários da área administrativa de uma organização industrial de grande porte, quanto maior a faixa etária maior era o comprometimento (pontualmente, o afetivo e normativo).

O estudo de Suri e Petchsawang (2018), cujo objetivo era avaliar a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e fatores demográficos, foi realizado com funcionários do setor bancário privado de Bangkok, e nele foram encontrados resultados que corroboram essa visão, observando maior comprometimento naqueles com 50 anos ou mais. Também a pesquisa de Silva et al. (2019), que buscava associar os constructos estilos de liderança e comprometimento dos liderados em busca de possíveis relações, obteve resultados

similares, encontrando as maiores médias em indivíduos com idade acima de 46 anos. Neste sentido, a fase do ciclo vital afeta, em alguma medida, a percepção de comprometimento.

Na Tabela 3 estão evidenciados os resultados das comparações dos constructos pela existência ou não de filhos.

Tabela 3
Comparações de nível dos constructos pela existência ou não de filhos

Constructo	Filhos	N	m	dp	p-valor
Liderança	Não	114	5.25	1.22	0.749
	Sim	112	5.17	1.29	
Comprometimento	Não	114	4.50	1.35	0.344
	Sim	112	4.67	1.43	
Bem-estar	Não	114	4.90	1.07	0.280
	Sim	112	5.06	1.12	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão.

Os constructos basilares deste estudo, liderança, comprometimento e bem-estar, quando analisados comparativamente em relação a existência ou não de filhos, não apresentaram diferenças significativas. Achados semelhantes foram encontrados por Teston et al. (2022), quando investigaram a presença de conflito trabalho-família, logo de mal-estar, em profissionais com filhos.

Estes achados diferem do resultado apurado por Lisboa (2022) que, tomando como variável o fato do funcionário ter ou não filho, encontrou evidencias pontuais que o grupo composto por pais e mães percebe índices médios mais elevados de liderança. A Tabela 4 mostra os resultados das comparações dos constructos pelo grau de instrução.

Tabela 4
Comparações de nível dos constructos pelo grau de instrução

Constructo	Grau de instrução	N	m	dp	p-valor
Liderança	Técnico	10	4.93	1.45	0.044 [a]
	Superior incompleto	47	5.21	1.07	
	Superior	88	5.54	1.24	
	Especialização	75	4.88	1.24	
	Stricto-sensu	6	4.86	1.56	
Comprometimento	Técnico	10	4.51	1.04	0.025 [a]
	Superior incompleto	47	4.49	1.26	
	Superior	88	5.00	1.35	
	Especialização	75	4.21	1.45	
	Stricto-sensu	6	4.09	1.51	
Bem-estar	Técnico	10	4.99	0.93	0.409
	Superior incompleto	47	5.00	1.00	
	Superior	88	5.13	1.19	
	Especialização	75	4.78	1.07	
	Stricto-sensu	6	5.14	0.90	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão. a: diferença significativa entre ensino superior e especialização.

Tanto no constructo liderança quanto em comprometimento foi encontrada uma diferença significativa apontando média superior em ensino superior em relação à especialização. Ao analisar estes resultados, se pode inferir que um funcionário com um grau de instrução um pouco menor (ensino superior x especialização) consegue atribuir médias mais altas para liderança e percebe-se mais comprometido com a organização.

Estes resultados, encontram semelhança com aqueles obtidos no estudo de Honório e Ribeiro Filho (2014) que, ao pesquisar sobre comprometimento organizacional no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior, evidenciou menores níveis de comprometimento

associados à elevação do nível de escolaridade. Já a pesquisa de Suri e Petchsawang (2018) não apresentou evidências suficientes que comprovassem a relação entre o comprometimento e o nível de educação dos pesquisados.

No que se refere a liderança, Souza e Wood Jr. (2022) chamaram a atenção que uma das preocupações na área da gestão é como os líderes podem melhorar os resultados organizacionais por meio de um processo influente sobre seus subordinados. Olhando por este prisma, seria desejado que a percepção dos liderados em relação a sua chefia imediata (líder) independesse do grau de instrução e fosse percebida em todos os níveis.

A Tabela 5 mostra os resultados das comparações dos constructos pelo tempo de serviço na organização.

Tabela 5
Comparações de nível dos constructos pelo tempo de serviço na organização

Constructo	Tempo de serviço na organização	n	m	dp	p-valor
Liderança	Até 1 ano	36	5.69	1.04	0.016 [a]
	De 2 a 5 anos	93	5.13	1.23	
	De 6 a 10 anos	42	4.70	1.29	
	De 11 a 15 anos	23	5.28	1.13	
	De 16 a 20 anos	12	5.61	1.40	
	21 anos ou mais	20	5.44	1.31	
Comprometimento	Até 1 ano	36	4.63	1.33	< 0.001 [b,c,d,e,f]
	De 2 a 5 anos	93	4.39	1.24	
	De 6 a 10 anos	42	4.00	1.54	
	De 11 a 15 anos	23	4.88	1.38	
	De 16 a 20 anos	12	6.13	0.78	
	21 anos ou mais	20	5.37	1.19	
Bem-estar	Até 1 ano	36	5.22	1.18	0.002 [d,f]
	De 2 a 5 anos	93	4.88	0.97	
	De 6 a 10 anos	42	4.47	1.22	
	De 11 a 15 anos	23	5.06	0.88	
	De 16 a 20 anos	12	5.79	1.11	
	21 anos ou mais	20	5.49	0.90	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão. [a]: diferença significativa entre até 1 ano e 6 a 10 anos. [b]: diferença entre 16 a 20 anos e Até 1 ano. [c]: diferença entre 16 a 20 anos e de 2 a 5 anos. [d]: diferença entre 16 a 20 anos e de 6 a 10 anos. [e]: diferença entre 21 anos ou mais e de 2 a 5 anos. [f]: diferença entre 21 anos ou mais e de 6 a 10 anos.

No constructo liderança foi encontrada uma média significativamente superior na categoria de até 1 ano em relação à de 6 a 10 anos. Porém, embora sem diferença significativa, em funcionários mais antigos os índices médios tendem a voltar a crescer. Esses resultados tendem a corroborar os achados de Lisboa (2022) que indicaram que os funcionários com mais tempo de empresa percebem de forma mais acentuada os esforços das lideranças (ainda que estes aspectos não tenham se refletido, de forma direta, na intenção de permanência destes pesquisados nas referidas empresas).

Em comprometimento também foram encontradas diferenças significativas mostrando que na categoria de 16 a 20 anos existe média superior em relação às categorias de até 1 ano, de 2 a 5 anos e de 6 a 10 anos. E ainda, a categoria de 21 anos ou mais, mostrou média superior em relação às categorias de 2 a 5 anos e de 6 a 10 anos. Significa dizer que, indivíduos com mais tempo na organização tendem a se avaliar como mais comprometidos assim como afirmam Marcoux, Guihur e Leclerc (2021) e Al Mutair et al. (2023). Suri e Petchsawang (2018) corroboram esta evidência, dado que também evidenciaram em seu estudo que o nível de comprometimento organizacional aumenta em razão de alguns aspectos e, dentre eles, figura o "maior tempo na organização".

No constructo bem-estar, a categoria 16 a 20 anos, e a de 21 anos ou mais, mostraram médias superiores em relação à categoria de 6 a 10 anos, confirmando os achados de Willroth et al. (2024). Nesta perspectiva, se conclui que, para a amostra deste estudo, funcionários com mais tempo de permanência da organização, experimentam maior bem-estar no trabalho. Neste sentido, Oliveira-Silva e Porto (2021) salientam que a carreira que o indivíduo desenvolve ao longo dos anos é um aspecto importante que afeta as avaliações sobre a vida, assim como o relacionamento que se constrói com o trabalho, portanto a realização profissional construída ao longo dos anos no ambiente de trabalho é uma preditora do bem-estar.

Também é importante considerar que o fato de os indivíduos despenderem grande parte de sua vida no ambiente de trabalho, a relação que se estabelece entre esses indivíduos e as atividades laborais desenvolvidas impacta diretamente nos seus comportamentos e sentimentos nesse ambiente e, por consequência, também no bem-estar (Nogueira & Oliveira, 2022).

A Tabela 6 mostra os resultados das comparações dos constructos pela renda mensal.

Tabela 6
Comparações de nível dos constructos pela renda mensal

Constructo	Renda mensal	N	m	Dp	p-valor
Liderança	De R$ 1.500,00 a R$ 3.500,00	114	5.48	1.22	0.001 [a]
	De R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00	58	4.70	1.20	
	De R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00	33	5.00	1.10	
	Acima de R$ 8.001,00	21	5.44	1.37	
Comprometimento	De R$ 1.500,00 a R$ 3.500,00	114	4.69	1.36	0.108
	De R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00	58	4.21	1.35	
	De R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00	33	4.60	1.40	
	Acima de R$ 8.001,00	21	4.98	1.58	
Bem-estar	De R$ 1.500,00 a R$ 3.500,00	114	5.05	1.16	0.014 [b]
	De R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00	58	4.72	0.95	
	De R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00	33	4.82	0.91	
	Acima de R$ 8.001,00	21	5.59	1.14	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão. [a]: diferença significativa entre de R$ 1.500,00 a R$ 3.500,00 e de R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00. [b]: diferença significativa entre de R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00 e Acima de R$ 8.001,00.

Na análise do constructo liderança observa-se que a média da categoria renda mensal na faixa de R$ 1.500,00 a R$ 3.500,00 foi maior do que na de R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00. Deste modo, se pode inferir que os funcionários com menor remuneração, atribuem médias mais altas para estilos de liderança. Se considerarmos que a essência da liderança reside na capacidade do líder de influenciar indivíduos e grupos, com a finalidade de despender esforços para alcançar objetivos em comum nas organizações (Yukl, 2006); e se constatado que a maioria dos funcionários está nesta faixa salarial (114 dos 226 respondentes = de R$ 1.500,00 a R$ 3.000,00), a leitura deste resultado é positiva, dado que estes respondentes manifestaram ter percepção elevado quanto aos estilos de liderança transacional e transformacional dos seus gestores.

E no constructo bem-estar os participantes com renda mensal na faixa de acima de R$ 8.001,00 apresentaram menor média do que a faixa de R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00. De qualquer forma, não se pode afirmar e generalizar este resultado concluindo que quem tem menores salários têm maior nível de bem-estar pois, para isso, seria necessário que os resultados mostrassem diferenças significativas entre todos as categorias e a média precisaria ser incremental, o que não ocorreu nesta amostra.

Ademais, é prudente salientar que há uma série de outros fatores importantes que impactam o bem-estar, não sendo adequado, portanto, avaliá-lo somente pela renda ou pela distribuição de renda (Mantoan, Prearo, & Souza, 2021). Ademais, os resultados parecem corroborar os achados de Pfund et al. (2024), os quais afirmam que parte da relação entre renda

e bem-estar pode estar ligada ao papel que os indivíduos percebem que o dinheiro tem em suas vidas, é mais importante do que quanto dinheiro eles têm ou recebem.

Outro ponto relevante a ser mencionado é que as médias de R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00 e de R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00 tem percepção sobre o nível de bem-estar bastante semelhantes. Neste sentido, ainda que não aplicada especificamente no contexto laboral, a pesquisa de Montoan et al. (2021) buscou relacionar o bem-estar subjetivo e a renda, e os resultados encontrados neste estudo evidenciaram uma relação estatisticamente insignificante entre as rendas (tanto relativa quanto absoluta) e o referido constructo.

A Tabela 7 mostra os resultados das comparações dos constructos pelo número de empregados.

Tabela 7
Comparações de nível dos constructos pelo número de empregados

Constructo	Número de empregados	n	m	Dp	p-valor
Liderança	Micro: até 9 empregados	74	5.24	1.25	0.110
	Pequena: de 10 a 49 empregados	95	5.31	1.31	
	Média: de 50 a 99 empregados	28	4.73	0.89	
	Grande: mais de 100 empregados	29	5.28	1.29	
Comprometimento	Micro: até 9 empregados	74	4.76	1.46	0.068
	Pequena: de 10 a 49 empregados	95	4.67	1.37	
	Média: de 50 a 99 empregados	28	3.98	1.30	
	Grande: mais de 100 empregados	29	4.44	1.28	0.926
Bem-estar	Micro: até 9 empregados	74	5.03	1.09	
	Pequena: de 10 a 49 empregados	95	4.95	1.10	
	Média: de 50 a 99 empregados	28	4.90	1.08	
	Grande: mais de 100 empregados	29	5.04	1.14	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão.

Neste caso, quando comparados os constructos deste estudo em relação ao porte das organizações (aqui definidos pelo número de funcionários), se pode verificar pela Tabela 7, que não foram encontradas diferenças significativas entre as categorias. Ou seja, o porte das organizações não diferiu nas médias entre os constructos.

Talvez mais relevante que o porte das organizações estejam as questões do ambiente de trabalho em si. Oliveira et al. (2020) manifestam que de um lado encontramos o profissional que busca ser valorizado e reconhecido no trabalho, e de outro, a organização que objetiva ter profissionais competentes e comprometidos. Portanto, se trata de uma relação baseada em trocas. Os autores ainda complementam indicando que, se as boas práticas de gestão forem percebidas e praticadas pelos funcionários (em especial aquelas relacionadas ao envolvimento), a consequência seria que estes experimentariam maior nível de bem-estar no trabalho. Além disso, segundo Santos, Suave, Ferreira e Altoé (2020), o fato de as organizações contábeis terem, ao longo dos últimos anos, convivido e incorporado mudanças diversas, em especial aquelas tecnológicas, resultou na redefinição de padrões, de processos e de papeis dos profissionais, inclusive os desempenhados pelos gestores (líderes).

A Tabela 8 mostra os resultados das comparações dos constructos pelo número de subordinados.

Tabela 8
Comparações de nível dos constructos pelo número de subordinados

Constructo	Número de subordinados	N	M	dp	p-valor
Liderança	De 1 a 10	162	5.21	1.29	0.833
	De 11 a 20	42	5.19	1.17	
	De 21 a 30	14	5.05	1.22	
	31 ou mais	8	5.48	1.01	
	De 1 a 10	162	4.63	1.41	0.411

Comprometimento	De 11 a 20	42	4.29	1.44	
	De 21 a 30	14	4.62	1.00	
	31 ou mais	8	5.05	1.42	
Bem-estar	De 1 a 10	162	5.01	1.10	0.860
	De 11 a 20	42	4.93	1.08	
	De 21 a 30	14	4.77	1.03	
	31 ou mais	8	5.06	1.39	

Nota. n: frequência absoluta. m: média. dp: desvio padrão.

De igual maneira, quando comparados os constructos deste estudo em relação ao número de subordinados atrelados ao mesmo gestor observa-se, analisando a Tabela 8, que não foram encontradas diferenças significativas entre as categorias. Isto é, a variação no número de pessoas relacionados a uma mesma chefia imediata, não implica em diferenças expressivas quando comparados os referidos constructos.

Os resultados gerais deste estudo mostram que o grupo não é heterogêneo, mas que, havendo o viés, está dentro do limite dos 5% do p-valor, não comprometendo a pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo comparou as características sociodemográficas e a percepção sobre liderança, comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho, de funcionários que atuam em organizações contábeis, de Responsabilidade Coletiva, no estado de Santa Catarina. Sobre os principais achados se conclui que o sexo, ter filhos ou não, o porte das organizações e a variação no número de pessoas relacionados a uma mesma chefia imediata não afetam significativamente estas relações.

Entretanto, o nível de comprometimento organizacional encontrado nos participantes de 51 a 60 anos foi significativamente maior do que nos de faixa etária de 31 a 35 anos e nos de 41 a 45 anos, funcionários com grau de instrução um pouco menor consegue perceber melhor a liderança e apresentam-se mais comprometidos com a organização. Em relação ao tempo de trabalho na organização, funcionários com maior tempo na organização, conseguem observar melhor a liderança e os com mais tempo na organização tendem a ser mais comprometidos, e experimentam maior bem-estar no trabalho. Por fim, se verificou que funcionários com menor remuneração, conseguem perceber melhor a liderança e têm maior nível de bem-estar.

Chama atenção que para a amostra investigada a validação dos constructos foi realizada sem a dimensão *laissez-faire* de liderança, sem os afetos negativos para bem-estar e sem a dimensão instrumental para comprometimento.

A limitação encontrada no desenvolvimento desta pesquisa tem relação com a amostra obtida. Ainda que o mínimo amostral tenha sido atingido de forma bastante satisfatória (226 respondentes para os 107 necessários), é oportuno destacar que a intenção inicial quando do desenvolvimento deste estudo, seria trabalhar com amostra probabilística estratificada, de modo a garantir o mesmo percentual de respostas para cada variável controle que se está utilizando. Esta possibilidade não se tornou possível em razão das dificuldades para se operacionalizar a aplicação dos questionários que, neste caso, precisaria ser presencialmente. Neste sentido, sugerimos ampliação da amostra investigada e adoção de amostra probabilística estratificada para estudos futuros. Além disso, sugere-se realizar uma pesquisa qualitativa com os líderes, em formato longitudinal, com o objetivo de compreender a forma como o estilo de liderança pode afetar o comprometimento e o bem-estar no trabalho, além de identificar novas variáveis relacionadas aos temas em questão. Ademais, análises multivariadas e em formato de painel entre os constructos, adoção de variáveis sociodemográficas de controle e aplicação em empresas de outros ramos e em outras culturas serão bem-vindos para o avanço dos estudos.

No que tange às contribuições da investigação, destaca-se que as empresas de serviços contábeis têm cooperado de forma substancial para o desenvolvimento da sociedade. Seja

porque estão inseridas em todos os segmentos empresariais, seja pela geração de milhares de postos de trabalho, ou pelo consequente impacto na economia e na geração de renda (Frare, Horz, Martins, Fernandes, & Quintana 2020). Esses profissionais também ocupam uma posição estratégica nas empresas (Ebirim et al., 2024) e com isso, cuidar deles a partir da personalização de práticas de desenvolvimento de lideranças, promoção do comprometimento e do bem-estar, significa contribuir para a sustentabilidade das organizações (Harvard Business Review, 2023).

REFERÊNCIAS

Adamchik, V., & Sedlak, P. (2024). Gender and organizational commitment: evidence from a nationwide survey in Poland. *Central European Management Journal, ahead of print*. https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0201

Al Mutair, A., Alghadheeb, F., Aldukhi, Z., Alarab, G., & Ahmad, G. Y. (2023). Workplace empowerment and organizational commitment: A correlational study in a Saudi Arabian hospital. *British Journal of Healthcare Management, 29*(2), 1-10.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Cochran, J. J. (2019). *Estatística aplicada à administração e economia* (8º ed). Cengage Learning.

Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership *Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14*(3), 261-295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Bandeira, M.L., Marques, A.L., & Veiga, R.T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea, 4*(2), 133-157, https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008

Banderó, F.A., Silva, R.C. da, Padilha Filho M.C., Oliveira, P.S. de, & Alves, C. (2021). A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em Bares e Restaurantes (foodservice). *Revista de Gestão e Projetos*, *12*(3), 121-142. https://doi.org/10.5585/gep.v12i3.20641

Barbosa, F.M., Gambi, L.N., & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção, 24*(3), 438-449. https://doi.org/10.1590/0104-530X2278-16

Bartels, A.L., Peterson, S.J., & Reina, C.S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the Eudaimonic Workplace Well-being Scale. *PLoS ONE, 14*(4), Article e0215957. https://doi.org/10.1371/journal.pone.021595

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionaire*. Manual and Sampler Set, (3. ed.), Gallup Leadership Institute, California, Mind Garden.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66,* 32-40. https://doi.org/10.1086/222820

Becchetti, L., & Conzo, G. (2022). The gender life satisfaction/depression paradox. *Social Indicators Research, 160*(1), 35–113. https://doi.org/10.1007/s11205-021-02740-5

Bergamini, C.W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.]*, *34*(3), 102-114.

Berger, R., Czakert, J.P., Leuteritz, J.P., & Leiva, D. (2019). How and when do leaders influence employees' well-being? Moderated mediation models for job demands and resources. *Frontiers in Psychology, 10*, 1-15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788

Blanchflower, D., & Bryson, A. (2024). The gender well-being gap. *Social Indicators Research, 173,* 1-45. https://doi.org/10.1007/s11205-024-03334-7

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* New York, Harper and Row Publishers.

Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J.M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics, 24*(2), 82-89. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001

Conger, J. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, *76*(3), 84-95.

Corrar, L.J., Paulo, E., & Dias Filho, J.M. (2014). *Análise multivariada:* para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas.

Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa:* métodos qualitativo, quantitativo e misto. (3 ed.), Porto Alegre: Artmed.

Dåderman, A.M., Kajonius, P.J., Alberg, A., Skog, S., & Hellströ, A. (2022). Leading with a cool head and a warm heart: trait-based leadership resources linked to task performance, perceived stress, and work engagement. *Current Psychology*, 1-22. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03767-8

Dancey, C.P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M., & Feliu, J. G. (2024). Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal, 20*(2), 1047-1065.

Demo, G., Neiva, E.R., Coura, K.V., Gomide Júnior, S., & Costa, A.C.R. (2022). Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of hrm practices. *Revista de Administração Contemporânea*, *26*(6), 1-16. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en

Dias, M.A.M.J., & Borges, R.S.G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, *21*(1), 200-221. https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468

Ebirim, G. U., Asuzu, O. F., Ndubuisi, N. L., Adelekan, O. A., Ibeh, C. V., & Unigwe, I. F. (2024). Women in accounting and auditing: a review of progress, challenges, and the path forward. *Finance & Accounting Research Journal, 6*(2), 98-111. https://doi.org/10.51594/farj.v6i2.782

Falce, J. F., Paiva, K.C., Muyelder, C. F., & Morais, M.M. (2017). Organizational commitment: longitudinal study in a public higher education organization. *Revista de Administração Mackenzie, 18*(60) 124-148, https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p124-148

Frare, A. B., Horz, V., Martins, A. S., Fernandes, C., & Quintana, A. C. (2020). Qualificação profissional, inovação tecnológica e desempenho em escritórios de contabilidade. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, 10*(1), 1-13, 10.22279/navus.2020.v10.p01-13.1243

Guidini, A. A., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., & Schlup, D. (2020). Evidências da relação entre participação orçamentária, ambiguidade de papéis e o desempenho gerencial. *Cuadernos de Contabilidad, 21*, 1-27. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.erpo

Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Long Range Planning, 46* (1-2). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002

Harvard Business Review. (2023, September 15). *Sustainability is about your workforce, too*. https://hbr.org/2023/09/sustainability-is-about-your-workforce-too

Henseler, J. (2021). *Composite-based structural equation modeling: Analyzing latent and emergent variables*. The Guilford Press.

Honório, L C., & Ribeiro Filho, J.G. (2014). Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma instituição de ensino superior. *Organizações em Contexto*, *10*(20), 173-204. https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p173-204

Inceoglu, I., Thomas G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: Emintegrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 179-202. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kaveski, I.D.S., Beuren, I.M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *Brazilian Business Review*, *18*(1), 1-19. https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5

Khan, Z.A, Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: al literature and review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.

Kunkel, F.I.R., & Vieira, K.M. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade, 28*(83). https://doi.org/10.13037/gr.vol28n83.1789

Lima, C.C.A., & Rowe, D.E.O. (2019). Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional em uma Universidade Pública. *Revista Gestão Organizacional*, *12*(4), 118-137. https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791

Lisboa, C.S.A (2022). *Liderança autêntica e a sua relação com o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de abandono da organização* (Dissertação de Mestrado), Portugal.

Lizote, S.A., Silva, D., Mendes, M.D.G.C., & Tridapalli, L.A. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado*, *13*(3), 663-683. http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1348

Lizote, S.A., Verdinelli, M.A., & Nascimento, S. (2020). Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade e Controladoria, 11*(2), 24-39. http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v11i2.58403

Lööw, J., Vinberg, S., Johansson, J., Jakobsson, M., Mattson Molnar, M., & Larsson, J. (2024). Exploring Differences in Leadership Behaviors and in the Perceived Work Environment

Between Younger and Older Managers in a Swedish Mining Company. Mining, Metallurgy & Exploration, 1-14. https://doi.org/10.1007/s42461-024-01111-1

Lucatelli, F., Tormem-Ferrreia, J.A., Alberton, A., & Marinho, S.V. (2021). Um pessimista convicto na minha equipe: estilos de liderança e motivação. *Revista Gestão Organizacional*, *14*(2), 6-24. http://orcid.org/0000-0002-8339-7239

Lunardi, M.A., Degenhart, L., & Zonatto, V.C. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, *16*(38), 3-34. http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3

Maia, L.G., & Bastos, A.V.B. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quantiqualitative study. *Brazilian Administration Review*, *12*(3), 250-267. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140061

Mantoan, A., Prearo, L.C., & Sousa, D.G. (2021). Renda relativa e renda absoluta: impacto no bem-estar subjetivo. *Gestão & Regionalidade*, *37*(111). https://doi.org/10.13037/gr.vol37n111.6451

Marcoux, G., Guihur, I., & Leclerc, A. (2021). Co-operative difference and organizational commitment: The filter of socio-demographic variables. *The International Journal of Human Resource Management,* *32*(4), 822-845. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1504105

Medeiros, C A.F., & Enders, W.T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea,* *2*(3), 67-87. https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005

Meyer, J.P., & Allen, N.J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Nogueira, A.P.S., Oliveira, A.F. (2022). Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *42*. https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418

Oliveira, A.F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, *21*(1), 1-26. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105

Oliveira, E.J., Castro, D.S. de, Coelho, M.A., Lopes, R.H., & Andrade, D. (2020). Felicidade no trabalho: uma comparação com os resultados da Pesquisa Guia Você S/A. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, 10*(1), 1-19. 10.22279/navus.2020.v10.p01-19.1038

Oliveira-Silva, L.C., & Porto, J.B. (2021). Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. *Revista de Administração Mackenzie, 22*(1), 1-25. 10.1590/1678-6971/eRAMG210117

Paiva, K.C.M., Dutra, M.R.S., & Luz, T.R. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *Revista de Administração,50*(3), 310-324. https://doi.org/10.5700/rausp1202

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, *7*(1), 11-22.

Pauli, J., Cerutti, P.S., & Andreis, A.A. (2018). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 11*(1), 50-73. 10.19177/reen.v11e0201850-73

Paz, M.G.T., Fernandes, S.R.P., Carneiro, L.L., & Melo, E.A.A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie, 21*(1), 1-37. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122

Pfund, G. N., Willroth, E. C., Mroczek, D. K., & Hill, P. L. (2024). Valuing versus having: The contrary roles of valuing and having money and prestige on well-being. *Social psychological and personality science, 15*(3), 275-287. https://doi.org/10.1177/19485506231166048

Puentes-Palacios, K.., & Peixoto, A. de L. A. (2015). *Ferramenta de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre, Artmed.

Rodrigues, S.A., Silva, M.D., Souza, F.R. de, & Frade C. M. (2019). Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. *Gestão & Conexões*, *8*(2), 84-104. https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23242.84-104

Sant'anna, L.L., Paschoal, T., & Gosendo, E.E.M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea, 16*(5), 744-764. https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007

Santos, A.S. dos, Costa, V.M.F., Tomazzoni, G.C., & Balsan, L.A.G. (2021). Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *Ciências da Administração, 23*(60), 26-40. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e62725

Santos, B.L., Suave, R., Ferreira, M.M., & Altoé, M.L. (2020). Profissão contábil em tempos de mudança: Implicações do avanço tecnológico nas atividades em um escritório de contabilidade. *Revista Contabilidade e Controladoria*, *11*(3). http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v11i3.71765

Santos, M.A.D., Melo, M.C.O.L., & Batinga, G.L. (2021). Representatividade da mulher contadora em escritórios de contabilidade e a desigualdade de gênero na prática contábil: uma questão ainda em debate? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, *16*(1), 148-163. 10.21446/scg_ufrj.v0i0.30679

Siangchokyoo, N., Klingler, R., & Campion, E.D. (2019). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, *31*(1), 101-341. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341

Silva, A., Haveroth, J., & Cunha, P.R. (2022). Influência do estilo de liderança e da subordinação no julgamento e tomada de decisão do auditor interno. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 16*(1), 31-52. http://dx.doi.org/10.17524/repec.v16i1.2936

Silva, M.M.S., Nascimento, M.E., & Cunha, J.V.A. (2017). Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? *Revista Capital Científico – Eletrônica*, *15*(4), 71-89. 10.5935/2177-4153.20170030

Silva, P.L., Nunes, S. C., & Andrade, D.F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21*(2), 291-311. https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975

Siqueira, M.M.M., & Padovam, V.A.R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicólogico e bem-estar no trabalho [Theoretical basis of subjective well-being, psychological well-being and well-being at work]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*(2), 201-209. https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010

Souza, R., & Wood Jr., T. (2022). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas, 62*(6), 1-20. https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x

Suri, M., & Petchsawang, P. (2018). Relationship between job satisfaction, organizational commitment and demographic factors in private banking sector in Bangkok. International *Journal of Business & Economics*, *10*(2), 167-189.

Teston, S. F, Zawadzki, P., Morais, C. B., & Lucas, M. G. (2022). Casa de ferreiro, espeto de pau: conflito trabalho-família de psicólogos. *Summa psicológica UST*, 45-54.

Traldi, M.T.F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração 18*(2), 290-316. https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001

Turano, L.M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea, 20*(4), 434-457. http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075

Weymer, A.S.Q., Schubert, K.J., Eskenazi, A.S., & Martins, P.A.L. (2018). A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. *Revista Gestão Organizacional*, *11*(3), 76-91. https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4038

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428. https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349

Willroth, E. C., Pfund, G. N., Mroczek, D. K., & Hill, P. L. (2024). Perceptions of a good life: Associations with culture, age, wellbeing, and health. *European Journal of Personality, 38*(3), 405-425. https://doi.org/10.1177/08902070231186344

Wong, J.Y., & Lee, W.H. (2012). Leadership through service: an exploratory study of the leadership styles of tour leaders. *Tourism Management*, *33*(5), 1112-1121, 2012. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.11.022

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Zabotti, E. D. (2017). *Gênero e contabilidade no Brasil*: Qual é o saldo dessa conta? (Dissertação de Mestrado), Brasil.

Zonatto, V.C.S., Gonçalves, M., Silva, A., & Michels, A. (2021). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade 11*(2), 99-119. https://doi.org/10.18028/rgfc.v11i2.8203