



## **RELAÇÕES ENTRE FATORES SOCIODEMOGRÁFICOS, ESTILOS DE LIDERANÇA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS**

**Adroaldo Dias da Silva, Suzete Antonieta Lizote**  
Administração - Administração de Empresas

Este estudo analisou a relação entre fatores sociodemográficos, estilos de liderança e segurança psicológica a partir da percepção de 158 funcionários que atuam em organizações contábeis no estado de Santa Catarina. Para isso, foi realizada uma pesquisa survey com uma amostra não probabilística, utilizando um questionário com perguntas fechadas. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, frequências e testes inferenciais, incluindo Kolmogorov-Smirnov, t de Student e U de Mann-Whitney. Os resultados indicaram que variáveis como sexo, grau de escolaridade e formato de trabalho não influenciam significativamente as percepções sobre liderança e segurança psicológica. No entanto, constatou-se que a idade dos funcionários exerce influência nesses aspectos, sendo que profissionais mais experientes tenderam a avaliá-los de forma mais positiva. Além disso, os que trabalham em empresas de menor porte apresentaram percepções mais favoráveis sobre a liderança e a segurança psicológica em comparação com os de empresas de médio e grande porte. Da mesma forma, funcionários com maiores rendimentos relataram percepções mais positivas nesses quesitos. Teoricamente, este estudo contribui para o avanço do conhecimento na gestão de recursos humanos e em estudos organizacionais. Na prática, poderá fornecer informações concretas para gestores contábeis aprimorarem suas estratégias de liderança, promovendo ambientes organizacionais mais seguros e alinhados às expectativas dos funcionários conforme seu perfil demográfico. A segurança psicológica no ambiente de trabalho tem se destacado na literatura acadêmica e no meio empresarial como um fator preditor de aprendizado organizacional e performance superior. Conforme definido por Edmondson (1999) e posteriormente explorado em Edmondson (2018), o conceito refere-se à percepção compartilhada de que indivíduos podem expressar ideias, fazer perguntas e assumir riscos interpessoais sem medo de retaliação ou humilhação. Em contextos corporativos, a segurança psicológica está intrinsecamente ligada a processos vitais, como o aprendizado contínuo, o compartilhamento de conhecimento tácito, a capacidade de inovar e a promoção da inclusão e do senso de pertencimento, conforme explorado por Newman et al. (2017) em sua revisão sistemática. Contudo, a presença de barreiras na liderança ou a adoção de estilos disfuncionais pode comprometer esse ambiente, fazendo com que profissionais fiquem relutantes em reportar irregularidades, erros ou sugerir melhorias, um fenômeno conhecido como silêncio organizacional. Os estilos de liderança exercem, portanto, uma influência direta sobre o desenvolvimento e a performance das equipes, podendo atuar como agentes de transformação para um ambiente organizacional positivo, como já apontado por Bass et al. (2003) e Waldman et al. (2012). O principal desafio dos líderes reside em sua capacidade de alinhar o potencial máximo das equipes com os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização, fomentando a confiança e a abertura. No setor contábil, caracterizado por alta complexidade, rigor técnico e pressões regulatórias constantes, a segurança psicológica adquire uma dimensão crítica, podendo ter um impacto direto nas decisões estratégicas e na qualidade do trabalho entregue. Lizote et al. (2022) pontuam que, nesse sentido, é essencial que as empresas vistam continuamente no desenvolvimento da liderança, visando atender de forma eficaz tanto às demandas internas da organização quanto às expectativas em constante mudança do mercado e dos órgãos reguladores. A compreensão dos benefícios que a segurança psicológica traz para as organizações, das circunstâncias em que ela é mais eficaz e, crucialmente, dos fatores sociodemográficos que podem influenciar sua percepção, ajudará os líderes a criarem ambientes de trabalho que maximizem a performance em suas organizações. O ambiente de trabalho na contabilidade também é conhecido por gerar altos níveis de estresse e demandas diárias intensas, o que pode exaurir os recursos emocionais e psicológicos dos funcionários, influenciando negativamente a percepção de segurança psicológica, conforme indicam Huda et al. (2020) e Vries et al. (2022) ao analisarem o burnout em profissionais. Diante desse contexto, o presente estudo buscou analisar a relação entre dados sociodemográficos, estilos de liderança e segurança psicológica na percepção de funcionários de organizações contábeis em Santa Catarina. Os resultados poderão fornecer subsídios valiosos para



## 24º SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

13ª Mostra Científica de Integração  
entre Pós-Graduação e Graduação  
3ª Jornada de Tecnologia e Inovação

gestores e líderes aprimorem suas práticas de liderança, priorizando um ambiente seguro e motivador, reduzindo os impactos negativos do estresse e das pressões sobre os profissionais. A Fundamentação Teórica do estudo é ancorada principalmente no modelo de liderança de Bass e Avolio (2004), que propõe uma taxonomia de estilos de liderança. O estilo Transformacional se manifesta quando os líderes conseguem inspirar e motivar seus liderados ao apelar para seus ideais, valores e emoções, buscando elevá-los acima de seus próprios interesses. O líder transformacional atua como um modelo de conduta, estimulando o desenvolvimento intelectual e oferecendo consideração individualizada, promovendo o engajamento e a performance além das expectativas, conforme detalham Bass e Riggio (2006). O estilo Transacional caracteriza-se por uma troca mútua: o líder estabelece metas e fornece recompensas (contingentes) para quem as cumpre e aplica ações corretivas (gerenciamento por exceção ativo ou passivo) quando os padrões não são atingidos, focando na manutenção da eficiência operacional. Já o estilo Laissez-faire é definido pela ausência de liderança; líderes que adotam esse estilo evitam tomar decisões, hesitam em agir e demonstram falta de engajamento, transferindo responsabilidade e abdicando de seu papel. Este último estilo, conforme alertam Skogstad et al. (2007), é frequentemente associado a resultados negativos, como aumento de conflitos, ambiguidade de papéis e insatisfação no trabalho. A integração desses estilos com a segurança psicológica é crucial, pois a liderança transformacional tende a criar um clima de confiança e respeito mútuo, enquanto a liderança laissez-faire pode deixar os funcionários vulneráveis à incerteza e ao medo de represálias. O estudo adotou uma abordagem metodológica quantitativa e relacional, utilizando o método survey com um desenho transversal. A pesquisa foi realizada com funcionários de organizações contábeis de responsabilidade coletiva no estado de Santa Catarina. A amostragem foi não probabilística por conveniência, com um total de 158 respondentes que participaram voluntariamente entre maio e junho de 2024. O cálculo do tamanho da amostra, realizado utilizando o software G\*Power, indicou a necessidade de no mínimo 107 participantes para assegurar um poder estatístico robusto de 95% e um efeito de tamanho moderado. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas e uma escala Likert de sete pontos. O questionário foi dividido em quatro blocos: O primeiro continha o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O segundo adaptou o Questionário de Liderança Multifatorial™ (MLQ) de Bass e Avolio (2004), validado para o contexto brasileiro, para mensurar os estilos de liderança. O terceiro adaptou o modelo de segurança psicológica de Edmondson (1999), especificamente a escala validada no Brasil por Ramalho e Porto (2021), garantindo a adequação cultural e psicométrica. O quarto bloco coletou informações sociodemográficas detalhadas, incluindo sexo, idade, grau de escolaridade, formato de trabalho, porte da empresa e faixa de renda mensal. Os dados foram organizados em uma planilha eletrônica e pré-tratados conforme as rigorosas recomendações de Hair Jr. et al. (2009), incluindo a avaliação de missing values e outliers multivariados. As análises estatísticas incluíram estatísticas descritivas (frequência, média, mediana, desvio padrão, assimetria e curtose) para caracterizar a amostra. As comparações entre as categorias sociodemográficas e as percepções de liderança e segurança psicológica foram realizadas com testes inferenciais robustos: o teste de Kolmogorov-Smirnov foi usado para verificar a normalidade dos dados; o teste de Levene para a homogeneidade das variâncias; e, subsequentemente, o teste U de Mann-Whitney (para duas categorias) e o teste de Kruskal-Wallis (para três ou mais categorias) foram aplicados, devido à ausência de distribuição normal em alguns construtos. O nível de significância adotado em todos os procedimentos foi de 5% ( $\alpha=0,05$ ). Os Resultados e Discussão demonstraram que variáveis como o sexo dos respondentes, o grau de escolaridade e o formato de trabalho (híbrido, presencial e teletrabalho) não exerceram influência estatisticamente significativa nas percepções dos estilos de liderança e da segurança psicológica. No entanto, o estudo constatou que a idade, o porte da empresa e a renda mensal são fatores sociodemográficos que influenciam significativamente essas percepções no setor contábil catarinense. A idade dos funcionários revelou-se um fator relevante, com profissionais de 47 anos ou mais apresentando percepções mais positivas em relação a todos os estilos de liderança (transformacional: média = 5,85; transacional: média = 5,77; laissez-faire: média = 5,37) e à segurança psicológica (média = 3,88). Os achados indicam que a experiência acumulada do profissional está associada a avaliações mais favoráveis desses aspectos, talvez refletindo uma maior maturidade profissional ou uma maior adaptação à cultura organizacional. O estudo corrobora pesquisas que apontam que líderes mais experientes tendem a ser mais eficazes na liderança transformacional (Bass e Riggio, 2006) e mais adeptos na aplicação de práticas transacionais (Yukl, 2013), demonstrando a eficácia desses estilos. Além disso, líderes experientes frequentemente promovem um ambiente de trabalho psicologicamente mais seguro, devido à sua capacidade de criar uma cultura de abertura e confiança duradoura. Os dados da pesquisa Work in America (APA, 2024) também complementam essa visão, indicando que trabalhadores mais jovens frequentemente sentem que suas ideias não são valorizadas e relatam maiores níveis de estresse e solidão no trabalho em



## 24º SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

13ª Mostra Científica de Integração  
entre Pós-Graduação e Graduação  
3ª Jornada de Tecnologia e Inovação

comparação com trabalhadores mais velhos, o que poderia explicar as percepções menos positivas dos funcionários mais jovens na amostra. A análise por porte de empresa evidenciou que funcionários de empresas menores (micro e pequenas, com até 49 funcionários) apresentaram percepções significativamente mais favoráveis de liderança transformacional, transacional e laissez-faire, além de segurança psicológica, em comparação com os de empresas de médio e grande porte. Essa constatação sugere que a proximidade interpessoal, a comunicação mais direta e a estrutura menos complexa em empresas menores facilitam a manutenção de práticas de liderança mais eficazes e de um ambiente psicologicamente mais seguro, onde o risco interpessoal percebido é menor. A renda mensal também se mostrou um fator influente, com funcionários que relataram maiores rendimentos (acima de R\$ 8.001,00) apresentando percepções significativamente mais positivas sobre liderança e segurança psicológica. Essa relação sugere que uma maior renda pode estar associada a melhores condições de trabalho, maior estabilidade profissional e, consequentemente, a uma percepção de maior valorização e segurança dentro da organização. As Considerações Finais reforçam que a idade e a renda dos funcionários, bem como o porte da empresa, são variáveis cruciais que influenciam a percepção sobre estilos de liderança e segurança psicológica nas organizações contábeis em Santa Catarina. Profissionais mais experientes, com maior renda e que trabalham em empresas de menor porte, tendem a avaliar esses aspectos de forma mais positiva. Esses resultados sugerem que a proximidade interpessoal e a estrutura mais enxuta em empresas menores contribuem para um ambiente de trabalho mais seguro e colaborativo, enquanto a experiência profissional e a remuneração estão correlacionadas a uma percepção de maior segurança e estabilidade. À medida que os líderes compreendem a natureza da segurança psicológica, eles estarão mais dispostos a eliminar o medo dos liderados e instaurar um ambiente que favoreça o aprendizado, a inovação e o desenvolvimento, o que propicia uma cultura genuína de aprendizado, conforme defendido por Nguyen (2021). O estudo contribui teoricamente para o aprofundamento da compreensão sobre a relação entre liderança e segurança psicológica no contexto contábil e, na prática, auxilia gestores na adoção de estratégias que promovam um ambiente organizacional mais seguro e propício ao desenvolvimento dos colaboradores. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem a influência de outros fatores, como cultura organizacional, políticas de bem-estar e o impacto direto da liderança transformacional na redução do burnout, além de investigações longitudinais que possam avaliar a evolução dessas percepções ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Liderança; Segurança Psicológica; Contabilidade

### Referências

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Work in America survey: Psychological safety in the changing workplace. 2024. Disponível em:

<https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024/2024-work-in-america-report.pdf>

f. Acesso em: jul. 2024.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Multifactor leadership questionnaire: Manual and Sampler Set.

3. ed. California: Gallup Leadership Institute; Mind Garden, 2004.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*,

v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Transformational leadership. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>. EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. <https://doi.org/10.2307/2666999>.

EDMONDSON, A. C.; VERDIN, P. J. The Strategic Imperative of Psychological Safety and Organizational Error Management. In: HAGEN, J. (Ed.). *How Could This Happen?*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-76403-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-76403-0_5).



## 24º SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

13ª Mostra Científica de Integração  
entre Pós-Graduação e Graduação  
3ª Jornada de Tecnologia e Inovação

HAIR Jr., J. F. et al. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. HUDA, N. et al. The effect of job demands and resources on job satisfaction and psychological distress: the mediating role of self-efficacy in accounting firms. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, v. 10, n. 3, p. 411-432, 2020.

LIZOTE, S. A. et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 13, n. 3, p. 663-683, 2022.  
<https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1348>.

NEWMAN, A.; DONOHUE, R.; EVA, N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 3, p. 521-535, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.

NGUYEN, N. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. *The Learning Organization*, v. 28, n. 3, p. 321-323, 2021.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-04-2021-266>.

RAMALHO, M. C. K.; PORTO, J. B. Validity evidence of the Team Psychological Safety Survey. *Psico-USF*, v. 26, n. 1, p. 165-176, 2021.

<https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>.

SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S.; TORSHEIM, T.; AASLAND, M. S.; HETLAND, H. The

destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 12, n. 1, p. 80-92, 2007. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>. VRIES, R. E. de et al. Working from home and burnout among professionals: a latent profile analysis. *Journal of Business and Psychology*, v. 37, n. 3, p. 555-571, 2022.

WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M.; WALUMBWA, F. O. The development of motivation to lead and leader role identify. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 20, n. 2,

p. 156-168, 2012. <http://doi.org/10.1177%2F1548051812457416>. YUKL, G. Leadership in cases in leadership. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.