



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO –  
GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA – PMPGIL

**ESTILOS DE LIDERANÇA,  
ORIENTAÇÃO  
EMPREENDEDORA E  
DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL NA  
ÁREA CONTÁBIL**

AUTORA: **CRISTIANE PAULINE SOUZA FELIPE**  
ORIENTADORA: **PROFA. DRA. SUZETE ANTONIETA LIZOTE**

ITAJAÍ/SC – NOVEMBRO DE 2022

# CONTEXTO DA PESQUISA

Na medida em que os funcionários são os ativos mais valiosos das organizações, a Liderança foi identificada como um dos principais fatores que influenciam no desempenho, tanto do funcionário quanto da empresa.

NGUYEN, et al., 2017

BASS E AVOLIO (2004) definem três Estilos de Liderança: Liderança Transacional, Transformacional e Laissez-faire, e cada um possui características específicas no que diz respeito ao relacionamento com os liderados.

A Orientação Empreendedora diz respeito à existência de comportamento de assunção de riscos, busca por mudanças e inovação e uma atuação proativa tendo por finalidade à obtenção de vantagem competitiva.

Considerando que o Desempenho Organizacional é o objetivo principal de uma organização, geralmente é aceito que a estrutura e tomada de decisão esteja influenciada pela complexidade e volatilidade ambiental.



Qual a relação entre estilos de liderança, orientação empreendedora e desempenho organizacional na percepção de funcionários que atuam em organizações contábeis?

# OBJETIVOS DA PESQUISA

## GERAL

Analisar a relação entre estilos de liderança, orientação empreendedora e desempenho organizacional na percepção de funcionários que atuam em organizações contábeis.

## ESPECÍFICOS

- a) Identificar os estilos de liderança na percepção de funcionários que atuam em organizações contábeis.
- b) Identificar as dimensões da orientação empreendedora na percepção dos funcionários que atuam em organizações contábeis.
- c) Relacionar os estilos de liderança e as dimensões da orientação empreendedora na percepção de funcionários de organizações contábeis.
- d) Investigar o grau de associação entre as variáveis de análise e o perfil dos funcionários que atuam em organizações contábeis.



# REVISÃO TEÓRICA

## Estilos de Liderança

- Liderança transformacional.

Bass e Avolio (1991) explanam que os líderes transformacionais influenciam, mas também são influenciados pelos seguidores.

- Liderança transacional.

Bass e Avolio (1993) a liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses.

- Liderança laissez-faire.

Bass e Avolio (2004) o estilo de liderança laissez-faire se destaca pelo lado negativo, e em situações problemáticas, o líder releva indestreza para agir de maneira sistemática, agindo com abstinência no que diz respeito sobre pronunciar-se no esclarecimento das tarefas, objetivos a alcançar e atitudes que são esperadas pelos liderados.



LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE (LIBERAL)
Foco em visão	Foco em Metas	Ausência de liderança
Motivação através do carisma e entusiasmo	Recompensas para Motivação	
Proativos	Reativos	

Quadro 01 – Características dos Estilos de Liderança  
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

# REVISÃO TEÓRICA

## Orientação empreendedora

- Miller (1983) defendia a unidimensionalidade da OE, e propôs as dimensões inovatividade, assumir riscos e proatividade. Para o referido autor, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado
- Lumpkin e Dess (1996), partindo da proposta de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989), acrescentaram mais duas características: a autonomia e a agressividade competitiva. Assim, em suas propostas, as organizações empreendedoras são aquelas caracterizadas pelas cinco dimensões: inovatividade, a assunção ao risco, a proatividade, a autonomia e a agressividade competitiva
- A OE é um constructo multidimensional na concepção de Lumpkin e Dess (1996, 2005) e Lumpkin et al. (2013), no sentido de que todas as 5 dimensões podem atuar individualmente ou coletivamente. Isto é, as organizações com orientação empreendedora, podem exibir todas as 5 dimensões, ou dependendo de um conjunto de fatores, elas podem exibir apenas algumas, em maior ou menor grau, pelo que cada uma delas contribui e maior ou menor grau ao desempenho da organização.

Dimensões da OE	Elementos das dimensões da OE	Autores
<b>Inovatividade</b>	Produtos/serviços novos. Mudanças em produtos/serviços; Mudanças frequentes em linhas de produtos/serviços; Inovação administrativa e tecnológica, Pessoas comprometidas com atividades inovativas; Recursos financeiros investidos em inovação; Investimentos em P&D e ações inovativas em períodos de dificuldade econômica.	Miller e Friesen (1982); Stevenson e Jarillo (1990); Zahra e Covin (1995); Wiklund (1999); Lumpkin et al. (2013); Martens et al. (2014); Lazzarotti et al. (2015); Shan e Song (2016); Santos e Campos (2017).
<b>Proatividade</b>	Antecipação à concorrência através de ataques competitivos; antecipação de necessidades dos clientes, antecipação de mudanças no mercado; Pesquisa de mercado; Preços baixos para entrar em novos mercados, ou aumentar participação no mercado, copiar práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso; Métodos de competição não convencionais; resposta agressiva às ações dos concorrentes.	Penrose (1959); Covin e Slevin (1989); Lumpkin e Dess (1996, 2005); Martens e Freitas (2008); Freitas et al. (2012); Lumpkin et al., (2013); Oliveira Júnior (2016).
<b>Assunção de Riscos</b>	Tendências fortes a avançar à projetos de risco, Visão pouco conservadora nas decisões; Ações ousadas para atingir objetivos organizacionais; comportamento de assumir risco pessoal; empregar recursos financeiros em incertezas ou tomar emprestado recursos financeiros de terceiros	Miller (1983); Covin e Slevin (1989); Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005); Silva, Gomes e Correia (2009); Karmann et al. (2016).

O desempenho organizacional é um dos mecanismos/processos que a empresa pode utilizar para identificar, mensurar, quantificar a eficiência e a efetividade de ações tomadas pela organização através da interpretação e disseminação de dados coletados, comparando os resultados reais aos objetivos e metas estratégicas estabelecidas, a partir de indicadores conectados às estratégias e competências estabelecidas pela organização, normalmente representados por rotinas e procedimentos formais capazes de direcionar os gestores para o cumprimento das metas (SINK, TUTTLE, 1993; KAPLAN, NORTON, 1997; NEELY, 1998; SIMONS, 2000; FRIEDRICH, BOGONI, BEUREN, 2020).

### TEORIA DE BASE

Estilos de Liderança  
Bass e Avolio (2004)

Orientação  
Empreendedora  
(Miller, 1983)

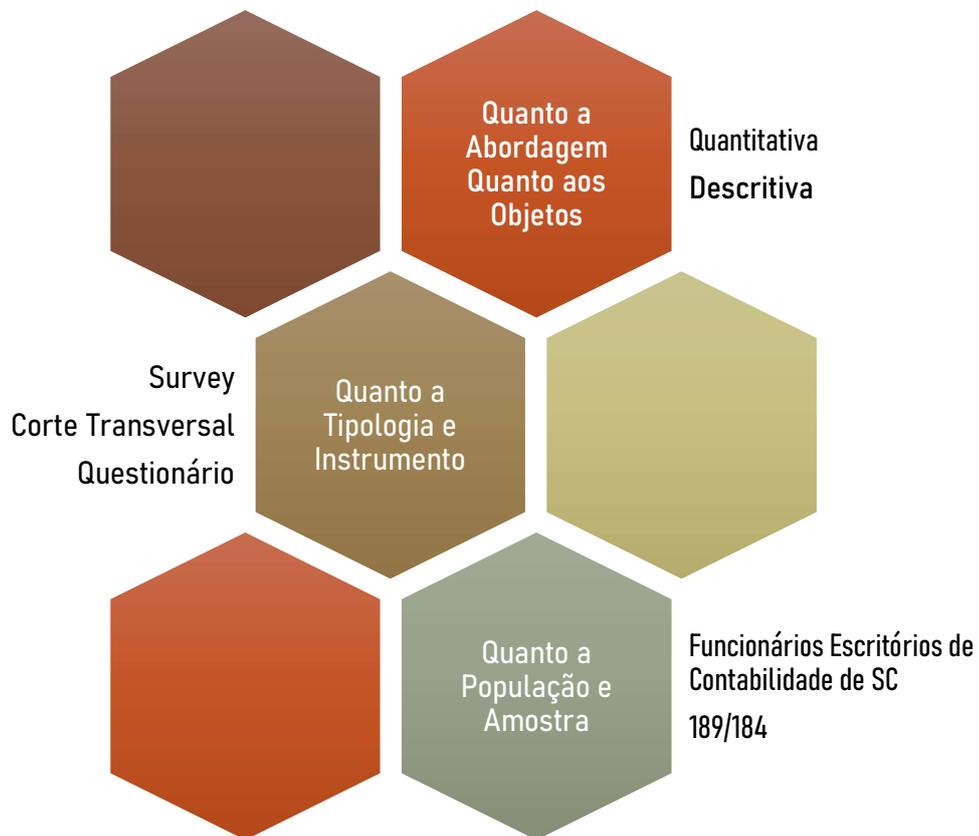
Desempenho  
Organizacional  
Gupta Govindarajan  
(1984)

## Hipóteses

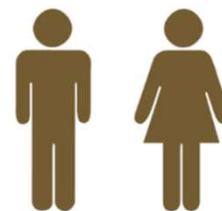
H1: Os estilos de liderança influenciam positivamente o desempenho organizacional.

H2: A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional.

H3: Existe relação positiva entre os estilos de liderança e a orientação empreendedora



# PRINCIPAIS RESULTADOS



A partir dos dados coletados a análise ocorreu em 4 etapas: 1º Consistiu na caracterização da amostra. 2º Buscou validar as dimensões dos instrumentos e mostrar evidências que sustentam a hipótese por correlação de fatores. 3º Foram confirmadas as dimensões e reforçadas evidências para sustentar as hipóteses por meio da análise de covariação entre os construtos do estudo. 4º O modelo proposto foi operacionalizado para ser comparado com variáveis sociodemográficas.

## DADOS DEMOGRÁFICOS

Do total da amostra, 101 (55%) respondentes tinham o sexo feminino definido no nascimento enquanto 83 (45%) eram do sexo masculino.

A categoria de idade com maior frequência foi a de 26 a 30 anos (22%).

Em relação ao estado civil, 121 participantes (66%) estão com um companheiro (a) e que 107 deles (58%) possuem filhos.

Quanto à escolaridade, 72 participantes (39%) relataram possuir nível de escolaridade superior de graduação e especialização.

## DADOS LABORAIS

Contatou-se registrados participantes respondentes de 38 cidades do estado de Santa Catarina.

É possível perceber que a categoria que mais foram encontrados participantes na variável de tempo de empresa foi a de 2 a 5 anos (27%).

No que se refere ao número de funcionários na organização, a categoria com maior frequência foi a de pequena empresa (33%).

Quanto à área de atuação, destacou-se à outra área de atuação (35%), um agrupamento de cinco categorias diferentes com outras áreas foi necessário para tornar possível as análises posteriores.

E ainda, quanto à renda mensal, 61 participantes (33%) relataram receber um salário entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.500,00

# PRINCIPAIS RESULTADOS

## DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS

Com a amostra caracterizada, passou-se ao estudo dos dados obtidos pelos instrumentos para avaliação dos construtos teóricos. Foi avaliado o viés do método comum utilizando o teste de fator único de Harman. O resultado mostrou um percentual da variância explicada de 37.47 %, mostrando controle do viés porque está abaixo do limiar de 50 % estabelecido pela literatura. Assim, passou-se à descrição dos itens de cada instrumento para avaliar suas distribuições.

### Análise de confiabilidade

Construto	Dimensão	Subdimensão	$\alpha$	Classificação	N	
Estilos de liderança	Transformacional		0.89	Quase perfeita	36	
			0.96	Quase perfeita	20	
		Atributos de Influência Idealizada	0.87	Quase perfeita	4	
			<b>Comportamentos de Influência Idealizada</b>	<b>0.76</b>	<b>Substancial</b>	<b>4</b>
			Motivação Inspiracional	0.90	Quase perfeita	4
			Estimulação Intelectual	0.86	Quase perfeita	4
			Consideração Individual	0.88	Quase perfeita	4
	Transacional			0.83	Quase perfeita	8
			Recompensa Contingente	0.83	Quase perfeita	4
			<b>Gestão por Exceção (Ativa)</b>	<b>0.70</b>	<b>Substancial</b>	<b>4</b>
Laissez-faire			0.84	Quase perfeita	8	
			<b>Gestão por Exceção (Passiva)</b>	<b>0.67</b>	<b>Substancial</b>	<b>4</b>
		Laissez Faire	0.82	Quase perfeita	4	
Orientação empreendedora			0.93	Quase perfeita	16	
		Proatividade	0.82	Quase perfeita	5	
		Inovatividade	0.89	Quase perfeita	6	
		Assunção de riscos	0.91	Quase perfeita	5	
Desempenho organizacional			0.90	Quase perfeita	5	

Nota:  $\alpha$ : alfa de Cronbach. n: número de itens.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na confiabilidade dos construtos podemos observar que todos os construtos e dimensões obtiveram uma classificação de consistência interna quase-perfeita. Já nas subdimensões do instrumento de estilos de liderança, mostraram uma classificação em nível substancial.

# PRINCIPAIS RESULTADOS

## VALIDEZ DOS INSTRUMENTOS E TESTES DAS HIPÓTESES



No que tange a dimensão estilos de liderança, restaram as dimensões de transformacional e transacional, sendo excluída a dimensão laissez-faire. Dos 36 itens, reteve-se 25



No que tange a dimensão de orientação empreendedora, dos 16 itens reteve 12



Na dimensão desempenho organizacional todos os itens do instrumento permaneceram no modelo final.



Desta forma, o modelo final de 57 itens, reteve no total 42 itens da escala original.



Os itens do instrumento de desempenho organizacional foram o que apresentaram maiores cargas (Fator 3) e todos os itens do instrumento permaneceram no modelo final.



É possível observar que o instrumento de estilos de liderança carregou somente um fator (Fator 1) onde restaram itens das dimensões de transformacional e transacional, sendo excluída a dimensão laissez-faire

Correlações entre os fatores*	1	2	3	4
1. Liderança transformacional e transacional	—	0.47	0.46	0.53
2. Proatividade e inovatividade		—	0.52	0.58
3. Desempenho organizacional			—	0.52
4. Assunção a riscos				—

\*Quanto ao instrumento de orientação empreendedora, surgiram duas dimensões, a primeira na qual são carregados itens de proatividade e inovatividade (Fator 2), e outro, sendo carregados os itens da assunção de riscos (Fator 4). Os quatro fatores carregados no modelo representam 60.06% da variância acumulada e se correlacionam positivamente.

# PRINCIPAIS RESULTADOS

## VALIDEZ DOS INSTRUMENTOS E TESTES DAS HIPÓTESES

Todas as hipóteses do estudo foram confirmadas.

H1: Esses resultados mostram a primeira evidência que sustenta as hipóteses do estudo. Na primeira hipótese formulou-se que os estilos de liderança (Fator 1) influenciam positivamente o desempenho organizacional (Fator 3). O resultado na AFE mostra correlação de 0.46, confirmando desta forma essa relação.



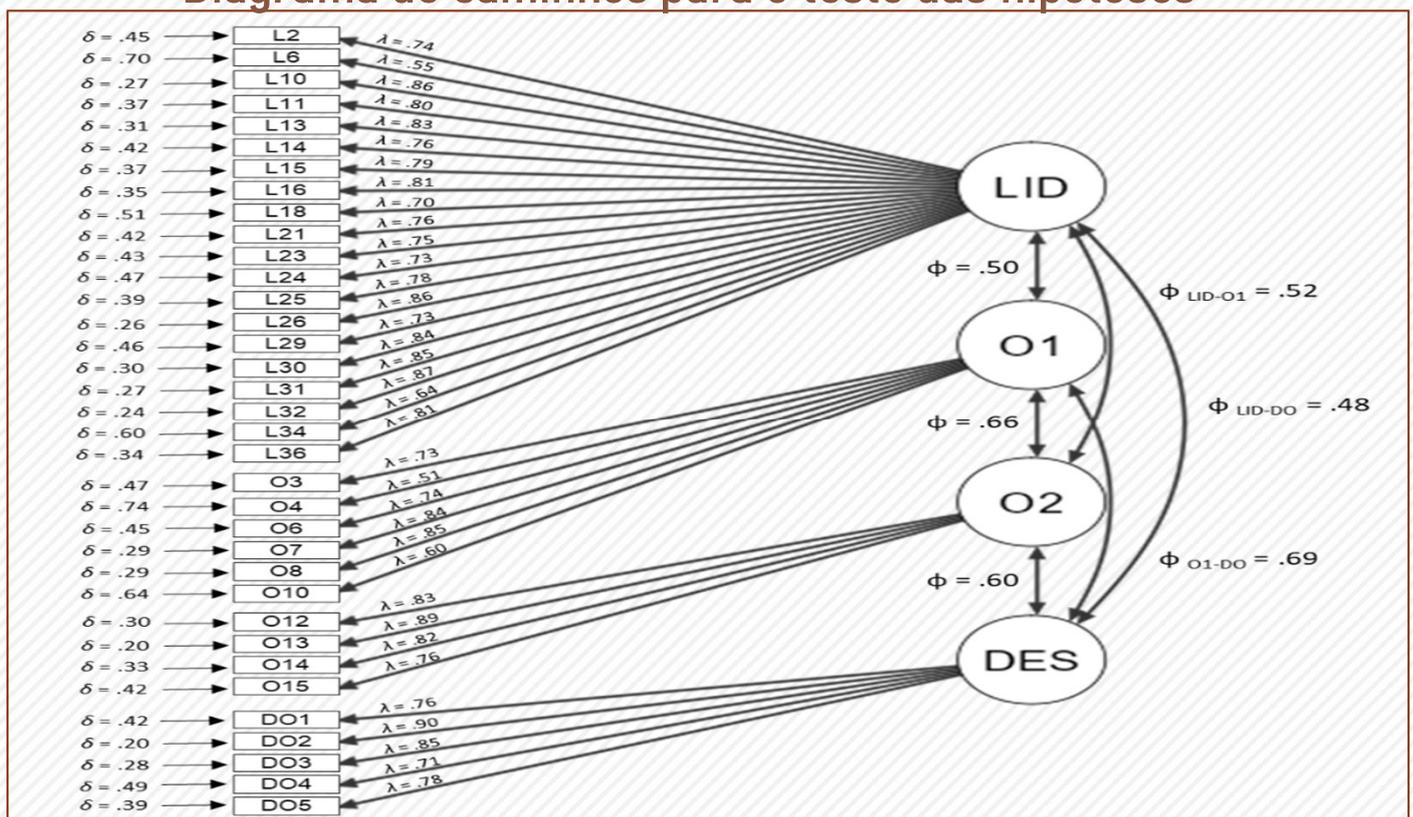
H2: foi fundamentado sobre a afirmação de que a orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional. Os resultados mostraram correlação entre fatores de 0.52 do desempenho com o fator 2 (Proatividade e inovatividade) e com o fator 4 (Assunção a riscos), confirmando, desta forma, esta relação.



H3: foi formulado que existe relação positiva entre os estilos de liderança e a orientação empreendedora, o valor encontrado foi de 0.47 entre o fator 1 (liderança transformacional e transacional) com fator 2 (Proatividade e inovatividade), e 0.53 entre fator 1 e fator 4 (Assunção a riscos), confirmando, desta forma a hipótese conjecturada



## Diagrama de caminhos para o teste das hipóteses



Nota.  $p < 0.001$  para todos os coeficientes: carga ( $\lambda$ ), covariância residual ( $\delta$ ) e covariância fatorial ( $\phi$ ). TAR: tarefa.

FLE: flexibilidade de estrutura. POL: políticas. LID: liderança. CUL: cultura.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

# PRINCIPAIS RESULTADOS

## COMPARAÇÕES PELAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Pode verificar que os homens apresentaram maior média do que as mulheres em assunção a riscos.

Esses resultados convergem estudos de Chaudhuri e Gangadharan (2002); Buchan, Croson e Solnick (2008) ao evidenciarem que se tratando de decisões que envolvem um risco maior, os homens confiam mais do que as mulheres.

Neste sentido, Monteiro, Silva e Lunkes (2022) apontam que as mulheres tendem a promover mais a cooperação.

Mostraram que os participantes que declararam possuir companheiro (a) possuem média superior significativamente aos participantes sem companheiro (a) na percepção dos estilos de liderança transformacional e transacional e na assunção a riscos.

Rocha Júnior, et al., (2020) esclarecem que na liderança transformacional o líder possui carisma, inspira e estimula e a liderança não está somente na pessoa ou na situação, mas na interação social. Essas interações podem ser incorporadas também na administração da sua vida familiar.

Foram encontradas diferenças significativas na dimensão liderança transformacional e transacional mostrando que a média daqueles participantes com até 1 ano de tempo de empresa é superior aos de 6 a 10 anos, e ainda, que aqueles entre 16 e 20 anos também apresentaram média superior aos de 6 a 10 anos.

Além disso, na dimensão assunção a riscos os participantes entre 16 e 20 anos mostram média superior aos de 6 a 10 anos, e superior aos de 2 a 5 anos.

Os resultados destas categorias mostraram que os ingressantes e aqueles que estão a mais tempo na empresa apresentam medias de liderança superiores aos que se encontram na faixa de 6 a 10 anos.

Neste sentido, Mauger (2013) descreve que os indivíduos não realizam as mesmas atividades pelas mesmas razões, cada pessoa possui seus objetivos, todos são diferentes e possuem necessidades diferentes que podem mudar de tempos em tempos: conquistar aquilo que anseia, saber onde deseja chegar, definir as próprias metas.

Foram encontradas diferenças significativas na dimensão liderança transformacional e transacional as pequenas e grandes empresas apresentaram média superior às médias empresas

E na dimensão proatividade e inovatividade foi encontrado que as microempresas possuem média inferior às grandes empresas.

# RELEVÂNCIA DA PESQUISA

## APLICABILIDADE

Com interesse profissional e acadêmico, está centrada no fato de relacionar os estilos de liderança e as dimensões da orientação empreendedora ao desempenho organizacional na percepção de funcionários de organizações contábeis, para subsidiar melhores decisões aos gestores.

## REPLICABILIDADE

Em outros ramos de atividade, não somente prestação de serviços, mas em comércios e indústrias e a partir da percepção dos próprios líderes a respeito da sua atuação.

## INOVATIVIDADE

Estudar essas relações em organizações contábeis proporciona o caráter inovador desta pesquisa, haja visto que são escassas as literaturas que tratam a relação destes três constructos em conjunto.

# CONCLUSÕES

Conclui-se que a literatura estudada apoiava uma relação positiva entre os três construtos, embora o impacto positivo dos estilos de liderança, e da orientação empreendedora no desempenho organizacional estivesse condicionado pelos fatores adotados para analisar esta relação (JENSEN, et al., 2020; WIKLUND, SHEPHERD, 2005).

Contribui para ampliar os estudos de estilos de liderança no contexto brasileiro, conformes apontamentos de Fonseca, Porto e Andrade (2015), os quais evidenciaram escassez de pesquisas que buscam entender os estilos de liderança no Brasil.

Avança com importantes contribuições para a teoria e para a prática e vem, não dar só resposta a algumas lacunas referidas por diferentes autores, como apresenta também resultados relevantes para os líderes, uma vez que explora a dinâmica existente entre a relação de estilo de liderança, orientação empreendedora e desempenho organizacional.

Estudar a relação entre os constructos apresentados é um importante fator para o desenvolvimento eficaz dos escritórios de contabilidade.

Assim, este estudo é uma resposta a alguns pesquisadores que incentivaram a análise de como os estilos de liderança e a orientação empreendedora influenciam o desempenho das organizações (ENGELEN, et al., 2015; MUCHIRI, MCMURRAY, 2015).

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ. Manual and Sampler Set, 3 ed. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.

BUCHAN, N. R.; CROSON, R. T.A.; SOLNICK, S. Trust and gender: an examination of behavior and beliefs in the investment game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, [S.L.], v. 68, n. 3-4, p. 466-476, 2008.

CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR, F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.

CHAUDHURI, A.; GANGADHARAN, L. Gender Differences in Trust and Reciprocity. Wellesley College Working Paper. Wellesley, p. 1-60, 2002.

ENGELLEN, A. et al. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of International Management*, v. 41, n. 4, p. 1069-1097, 2015.

FRIEDRICH, M. P. A.; BOGONI, N. M.; BEUREN, I. M. Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 13, n. 1, p. 190-214, 2020.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

GUPTA, V. K.; BATRA, S. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, v. 34, n. 5, p. 660-682, 2016.

GUPTA, V. K.; DUTTA, D. K. Inquiring into entrepreneurial orientation: making progress, one step at a time. *New England Journal of Entrepreneurship*, v. 19, n. 2, 2016.

JENSEN, M. P. K.; CHAUDHRY, S. A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, v. 38, n. 6, p. 836-845, 2020.

JENSEN, M., P, K.; CHAUDHRY, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, v. 38, n. 6, p. 836-845.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.

KOURTELI, L. Scanning the business external environment for information: evidence from Greece. *Information Research*, v. 11, n. 1, 2005.

KRAUS, S.; HALBERTSTADT, J.; NIEMAND, T.; SHAW, E.; SYRJA, P. Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, p. 1-34, 2017.

MAUGER, G. Juventude: idades da vida e gerações. *Revista de Ciências Sociais*, v. 56, n. 1, p. 169-183, 2013.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MONTEIRO, J. J.; SILVA, G. F.; LUNKES, R. J. Influência dos controles informais na confiança organizacional: a diferença entre os gêneros persiste? *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 41, n. 2, p. 143-156, 2022.

MUCHIRI, M.; MCMURRAY, A. Entrepreneurial orientation within small firms: A critical review of why leadership and contextual factors matter. *Small Enterprise Research*, v. 22, n. 1, p. 17-31, 2015.

NEELY, A. Measuring business performance. London: The Economist Books, 1998.

NGUYEN, T. T.; MIA, L.; WINATA, L.; CHONG, V. Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, v. 70, n. 1, p. 202-213, 2017.

SIMONS, R. Performance measurement and control systems for implementing strategy. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 2000.

SINK, S.; TUTTLE, T. C. Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

WIKLUND, J., & Shepherd, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO –  
GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA – PMPGIL

**ESTILOS DE LIDERANÇA,  
ORIENTAÇÃO  
EMPREENDEDORA E  
DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL NA  
ÁREA CONTÁBIL**

AUTORA: **CRISTIANE PAULINE SOUZA FELIPE**  
ORIENTADORA: **PROFA. DRA. SUZETE ANTONIETA LIZOTE**