ENTRE A INSPIRAÇÃO E A TROCA: RELAÇÕES ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E FELICIDADE NO TRABALHO DE CONTADORES

Suzete Antonieta Lizote – lizote@univali.br - UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí
Nilvane Boehm Manthey - nilvanemant@gmail.com - UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí
Leonardo Santos Pereira – leo3way@gmail.com - UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí
Adroaldo Dias – adroaldodiaz@hotmail.com - UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí

Resumo
Este estudo analisou a relação entre os estilos de liderança e a felicidade no trabalho de contadores. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, de caráter descritivo e explicativo, com coleta de dados por meio de *survey* aplicado a 314 contadores atuantes em organizações contábeis de responsabilidade coletiva no estado de Santa Catarina, utilizando escalas validadas e análise por modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram que a liderança transacional exerce influência positiva e significativa sobre a felicidade no trabalho, evidenciando a importância da clareza de recompensas e expectativas no contexto contábil. Em contrapartida, a liderança transformacional apresentou relação negativa, sugerindo que práticas orientadas à mudança podem gerar sobrecarga em ambientes altamente normativos, enquanto a liderança *laissez-faire* não apresentou efeito significativo. Como contribuição, o estudo amplia a compreensão dos efeitos contextuais da liderança sobre o bem-estar, oferecendo subsídios para práticas gerenciais mais eficazes e alinhadas às especificidades da área contábil.
Palavras-chave: Felicidade no Trabalho. Estilos de Liderança. Contadores.

1 Introdução

A compreensão sobre a felicidade no trabalho tem se consolidado no ambiente organizacional, especialmente em contextos profissionais caracterizados por elevada complexidade, pressão por resultados e rigor técnico, como é o caso da área contábil. Nesse cenário, destaca-se também o papel dos estilos de liderança como um dos principais antecedentes organizacionais capazes de influenciar a felicidade e a experiência laboral dos indivíduos (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2004). O presente estudo foi realizado com contadores atuantes no estado de Santa Catarina, profissionais inseridos em um ambiente marcado por exigências normativas rigorosas, prazos exíguos, elevada responsabilidade legal e constante necessidade de atualização. Tais características configuram um contexto de alta demanda ocupacional, no qual a atuação dos líderes, seja por meio de práticas transformacionais, transacionais ou mesmo pela ausência de liderança (*laissez-faire*), pode impactar diretamente a forma como os trabalhadores percebem sua felicidade no trabalho.

Sob a perspectiva da Psicologia Positiva, a felicidade no trabalho é compreendida como um constructo que vai além da ausência de sofrimento, integrando dimensões hedônicas, associadas ao prazer e à satisfação e eudaimônicas, relacionadas ao propósito, realização e desenvolvimento pessoal (Ryan & Deci, 2001; Seligman, 2011). Pesquisas indicam que trabalhadores mais felizes apresentam maiores níveis de engajamento, desempenho e comprometimento organizacional, além de menor rotatividade (Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Siqueira & Padovam, 2008). Estudos reforçam que fatores como reconhecimento, suporte organizacional e qualidade das relações interpessoais são determinantes relevantes da felicidade no trabalho (Sender & Fleck, 2017; Ramirez-Garcia, Pera & Junco, 2019; Nunes & Silva, 2024).

Nesse cenário, a liderança organizacional se destaca como um dos principais antecedentes do bem-estar e da felicidade no trabalho. De acordo com Bass (1985) e Bass e Avolio (2004), os estilos de liderança podem ser classificados em transformacional, transacional e *laissez-faire.* A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade de inspirar, motivar e estimular intelectualmente os liderados, promovendo desenvolvimento e engajamento. A liderança transacional, por sua vez, baseia-se em relações de troca e recompensas contingentes, sendo especialmente relevante em contextos estruturados e orientados por normas, como o contábil. Em contrapartida, a liderança *laissez-faire* é marcada pela ausência de direção e suporte, sendo frequentemente associada a resultados organizacionais negativos (Skogstad et al., 2007).

No contexto contábil, evidências empíricas demonstram que os estilos de liderança exercem influência significativa sobre variáveis psicológicas e comportamentais dos trabalhadores (Moraes, et al. 2023). Ressalta-se que nesse ambiente, essas relações tornam-se ainda mais relevantes, dado o cenário de alta pressão, exigência técnica e responsabilidade normativa que caracteriza a profissão, fatores que intensificam a dependência de práticas de liderança eficazes para a promoção da felicidade no trabalho (Sweeney & Summers, 2002; Jones, Norman & Wier, 2010). Ademais, Carmeli et al. (2014) indicam que estilos de liderança mais ativos estão associados à construção de ambientes psicologicamente seguros e ao fortalecimento de vínculos organizacionais, contribuindo para melhores níveis de bem-estar e desempenho.

Estudos demonstram que líderes eficazes fortalecem vínculos afetivos entre os indivíduos e a organização, impactando positivamente o bem-estar e o desempenho (Meyer & Allen, 1991; Judge & Piccolo, 2004; Nielsen & Daniels, 2012). Pesquisas também confirmam o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre liderança e bem-estar, evidenciando a complexidade e a natureza multicausal desses fenômenos (Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014; Montani, Courcy & Vandenberghe, 2017). No contexto contábil, essa relação também foi observada empiricamente, reforçando a importância da liderança na construção de ambientes organizacionais saudáveis (Morais, 2023).

Apesar dos avanços teóricos e empíricos, ainda se identificam lacunas nas pesquisas no campo contábil, que têm se concentrado predominantemente em indicadores de desempenho organizacional (Valmorbida & Ensslin, 2017; Melo Neto et al., 2051), em detrimento de abordagens que considerem, de forma integrada, aspectos comportamentais, emocionais e relacionados à liderança. Salienta-se também que, embora seja reconhecida como um dos pilares centrais da Psicologia Positiva, a temática da felicidade ainda é relativamente recente no campo científico, demandando o desenvolvimento de mais estudos que ampliem a compreensão desse fenômeno (Nunes & Silva 2024). Essa lacuna torna-se ainda mais crítica diante das especificidades da profissão contábil, que envolve elevados níveis de pressão, responsabilidade e risco, impactando diretamente o bem-estar dos profissionais. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança e a felicidade no trabalho de contadores.

Teoricamente, este estudo contribui ao integrar os campos da liderança, da Psicologia Positiva e do comportamento organizacional no contexto contábil, ampliando a compreensão sobre os determinantes da felicidade no trabalho em uma área ainda pouco explorada sob essa perspectiva (Sender & Fleck, 2017; Farsen et al., 2018). No plano prático, oferece subsídios para que gestores de organizações contábeis desenvolvam práticas de liderança mais eficazes e humanizadas, capazes de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, engajadores e sustentáveis (Salas-Vallina et al., 2020). Por fim, no âmbito social, reforça a importância da promoção do bem-estar no trabalho como elemento essencial para a qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade (Diener & Seligman, 2018; Dimaria et al., 2020).

O artigo está estruturado em 5 seções, iniciando com esta introdução; a seção 2 apresenta a síntese da discussão teórica sobre estilos de liderança e felicidade no trabalho, propondo as hipóteses do estudo; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos resultados estão evidenciadas na seção 4. Por último, são feitas as considerações finais da pesquisa e é disponibilizado o referencial bibliográfico.

2 Referencial Teórico e as Hipóteses da Pesquisa

A felicidade no trabalho tem se consolidado como um campo de investigação essencial na gestão de pessoas, sendo compreendida como um constructo multidimensional que vai além das métricas tradicionais de satisfação laboral (Fröhlich et al., 2024; Farsen et al., 2018). Pandey e Sharma, (2025) reforçam que a felicidade no trabalho deve ser compreendida como um recurso estratégico organizacional, capaz de impactar diretamente o desempenho, a retenção de talentos e a inovação. De acordo com a perspectiva da Psicologia Positiva, a felicidade no ambiente organizacional é sustentada por duas dimensões complementares: a hedônica e a eudaimônica. Enquanto a dimensão hedônica foca na experiência de prazer, emoções positivas e satisfação imediata, a eudaimônica refere-se ao senso de propósito, crescimento pessoal e ao significado atribuído às atividades realizadas (Ryan & Deci, 2001; Ramirez-Garcia, Pera & Junco, 2019).

Locke (1976) define a felicidade no trabalho como uma série de respostas emocionais positivas resultantes da percepção do empregado sobre seu local de trabalho. Complementarmente, Farooq et al. (2024) argumentam que esse estado de bem-estar subjetivo é um preditor robusto de resultados organizacionais, como o engajamento e a proatividade. Nunes e Silva (2024) destacam que a percepção de "trabalho decente", caracterizado por segurança, justiça e apoio institucional, é o pressuposto fundamental para que o profissional alcance níveis elevados de felicidade.

Na presente pesquisa, foi adotado o conceito de felicidade no trabalho proposto por Farsen et al. (2018), compreendendo-a como um constructo de ordem superior ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho. Esse fenômeno abrange tanto a dimensão hedônica, relacionada à vivência de prazer e satisfação imediata, quanto a dimensão eudaimônica, associada ao sentido, propósito e realização pessoal. Assim, a felicidade é entendida como um estado psicológico socialmente construído, caracterizado pela predominância de pensamentos, sentimentos e emoções positivas, de forma recorrente e relativamente duradoura.

Silva, Grzybovski e Mozzato (2022) apontam que a produção científica nacional sobre felicidade no trabalho ainda é fragmentada, exigindo investigações que conectem essas variáveis a contextos profissionais de alta pressão técnica e rigor normativo, como a contabilidade. O setor contábil, marcado por prazos exíguos e responsabilidade legal, exige que o profissional encontre não apenas satisfação na tarefa, mas um propósito que sustente sua resiliência emocional (Gomide Jr. et al. 2015; Budde & Silva, 2020). Assim, a qualidade de vida no trabalho (QVT) emerge como fator determinante da felicidade ao promover condições de respeito e suporte organizacional (Sender & Fleck, 2017).

A liderança constitui um dos principais determinantes do clima psicológico e da experiência subjetiva do trabalhador. Além disso, Zárate-Torres et al. (2025) apontam que a ela exerce influência direta sobre o bem-estar dos colaboradores, sendo responsável por moldar o clima organizacional, promover suporte emocional e estimular o engajamento no trabalho. Entre os modelos teóricos, a abordagem de Bass e Avolio (2004) destaca-se pela robustez na mensuração dos estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*. A teoria investiga como líderes qualificados conseguem modificar seus liderados ao apelar para seus ideais e emoções

(Yukl & Gardner, 2019). Conforme as teorias modernas, a capacidade de evocar valores e emoções dos seguidores é fundamental para as transformações organizacionais (Bass, 1985).

A liderança transformacional fundamenta-se na capacidade do líder em inspirar e motivar os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol de uma visão coletiva (Bass, 1985; Yukl & Gardner, 2019). Esse estilo manifesta-se por meio do estímulo intelectual e da consideração individualizada, promovendo um ambiente de apoio e confiança mútua. Yukl e Gardner (2019) explicam que a motivação inspiradora exige um esforço para conectar as tarefas cotidianas aos valores e propósitos do seguidor, gerando um processo de internalização que fortalece o compromisso afetivo. No ambiente contábil, onde o rigor técnico pode tornar o trabalho monótono, o líder transformacional atua como facilitador do sentido laboral, incentivando o pensamento criativo e a autonomia (Avolio & Bass, 1995).

Além disso, o capital psicológico positivo (esperança, otimismo e resiliência) é fomentado por este estilo de liderança, atuando como mediador para o bem-estar no trabalho (Youssef & Luthans, 2007; Sousa, Siqueira e Martins, 2015). Bergamini (2006) ressalta que o desafio desse líder é capacitar os liderados para a autoliderança, reduzindo a dependência e aumentando a percepção de competência. Em ambientes com apoio e reconhecimento, a liderança transformacional permite que os seguidores atribuam um novo significado ao trabalho, aproximando-os do florescimento emocional.

Nunes e Silva (2024); Kim et al., (2019) reforçam que esse estilo de liderança está positivamente associado ao engajamento, ao bem-estar e à felicidade no trabalho, especialmente quando promove condições de trabalho justas e significativas. Considerando que esse estilo promove transformação e motivação, formula-se a seguinte hipótese: *H1: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com a felicidade no trabalho dos contadores.*

Diferentemente da abordagem inspiradora, a liderança transacional opera por meio de um sistema de trocas contingentes e recompensas contratuais (Judge & Piccolo, 2004). O líder estabelece diretrizes claras e monitora o desempenho, oferecendo incentivos ou correções conforme o cumprimento de metas. Bass (1998) argumenta que esse estilo amplia as relações entre líderes e seguidores ao definir o que o subordinado deseja obter e como o esforço aplicado será satisfeito. Howell e Avolio (1993) sugerem que o monitoramento ativo e a correção preventiva de problemas reduzem a incerteza no ambiente laboral, proporcionando estabilidade.

Em profissões como a contabilidade, marcada por conformidade regulatória e interação constante com *stakeholders*, a liderança transacional proporciona a previsibilidade necessária para a segurança psicológica do profissional. Ao garantir que o esforço seja devidamente reconhecido e recompensado, este estilo satisfaz os desejos básicos de progresso e justiça do liderado, impactando as dimensões de satisfação da felicidade (Bass, 1985). A clareza de expectativas gerada por metas bem definidas reduz a ambiguidade de papel, favorecendo um estado emocional positivo.

Esse efeito é consistente com evidências de que condições de trabalho estruturadas e previsíveis contribuem para o bem-estar e a satisfação no trabalho, especialmente em contextos formais e regulados (Ribeiro & Silva, 2018; Kim et al., 2019), reforçando a influência positiva desse estilo sobre a felicidade laboral. Diante dessas evidências, propõe-se: *H2: A liderança transacional relaciona-se positivamente com a felicidade no trabalho dos contadores.*

A liderança *laissez-faire* é caracterizada pela passividade, omissão deliberada e hesitação do gestor em agir ou tomar decisões (Bass & Avolio, 1995; Abasilim et al., 2018). O líder evita assumir responsabilidades e ignora as demandas e atividades dos liderados, gerando um vácuo de autoridade (Judge & Piccolo, 2004). Paschoiotto, Sehnem e Cohen (2023) definem esse

comportamento como a "ausência eficaz de liderança", em que tanto os interesses individuais quanto os objetivos coletivos são desprezados, resultando em atitudes neutras e despreocupadas com a equipe.

Embora alguns estudos em contextos específicos sugiram diferenças sobre o impacto desse estilo no capital social (Zhang,et al., 2023), a literatura identifica a liderança *laissez-faire* como o estilo mais ineficaz e prejudicial ao clima organizacional (Zhang et al., 2023; Fiaz et al., 2017). A falta de suporte e a omissão decisória tendem a gerar insegurança e desmotivação. No contexto de alta responsabilidade técnica da contabilidade, a ausência de direcionamento pode elevar os níveis de estresse e comprometer as dimensões de significado e prazer no trabalho. Esse cenário contraria os pressupostos do trabalho decente e das condições psicológicas favoráveis ao bem-estar, evidenciando que a ausência de liderança compromete diretamente a felicidade no trabalho (Nunes & Silva, 2024; Kim et al., 2019). Assim, com base na ineficácia documentada desse comportamento passivo, formula-se a hipótese: *H3: A liderança laissez-faire relaciona-se negativamente com a felicidade no trabalho dos contadores.*

3 Procedimentos Metodológicos

O delineamento metodológico adotado baseou-se em uma abordagem quantitativa, com foco relacional, utilizando-se o método *survey* com corte transversal. A população investigada compreendeu profissionais que atuam em organizações contábeis de responsabilidade coletiva no estado de Santa Catarina, tendo o acesso aos respondentes sido viabilizado mediante autorização do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

A amostra se caracterizou como não probabilística. A coleta de dados foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2025. Para a definição do tamanho mínimo da amostra, utilizou-se o software G*Power 3.1.9.4, conforme os parâmetros indicados por Hair Jr. et al. (2019), os quais consideraram duas variáveis preditoras, tamanho de efeito f^2 de 0,15, nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$) e poder estatístico de 0,80. Com base nesses critérios, o número mínimo estimado foi de 127 participantes, sendo que a amostra final de 314 respondentes se mostrou adequada e suficiente para as análises propostas.

O instrumento de coleta consistiu em um questionário estruturado, organizado em quatro seções. A primeira apresentou os objetivos da pesquisa, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A segunda, para mensurar os estilos de liderança contemplou a adaptação do *Multifactor Leadership Questionnaire*™ (MLQ), proposto por Bass e Avolio (2004), contemplando três dimensões: liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*. A terceira seção foi referente a felicidade no trabalho, avaliada com base na escala proposta por Ramirez-Garcia et al. (2019), que abrange fatores individuais e fatores ambientais. Todos os indicadores foram mensurados utilizando escala Likert de sete pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”).

Inicialmente, realizou-se a verificação da confiabilidade das escalas por meio do Alfa de Cronbach e do Ômega de McDonald, ambos apresentando valores superiores aos limites recomendados na literatura (0,70), indicando elevada consistência interna.

Na etapa de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), foram avaliadas as cargas fatoriais padronizadas dos indicadores associados a cada constructo latente, adotando-se como referência o valor de 0,50, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2019). Itens com cargas inferiores a esse limiar foram analisados criticamente, sendo mantidos aqueles com relevância teórica e contribuição para a consistência dos constructos.

Após a reespecificação do modelo de mensuração, foram avaliadas as propriedades psicométricas dos constructos, incluindo confiabilidade interna, por meio do Alfa de Cronbach, e validade convergente, com base na Variância Média Extraída (AVE). A validade

discriminante foi verificada utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981), a partir da matriz de correlação entre os constructos latentes.

Considerando a elevada correlação observada entre as dimensões do constructo de felicidade, optou-se por sua modelagem como um constructo unidimensional na etapa estrutural, visando maior parcimônia e melhor ajuste do modelo, sem prejuízo da consistência teórica.

Na etapa subsequente, foi empregada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para testar as relações hipotetizadas entre os constructos. O modelo foi estimado utilizando o estimador *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), apropriado para dados ordinais provenientes de escalas do tipo Likert.

Com o intuito de reduzir a complexidade do modelo e melhorar sua estabilidade estatística, adotou-se a técnica de parcelamento de itens (item parceling), agrupando indicadores em parcelas representativas de cada dimensão latente, especialmente nos constructos de liderança.

O ajuste do modelo foi avaliado por meio dos seguintes índices: *Comparative Fit Index* (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), conforme recomendações da literatura (Hair Jr. et al., 2019). Foram considerados como critérios de adequação valores de CFI e TLI superiores a 0,90, RMSEA inferior a 0,08 e SRMR inferior a 0,08.

Na etapa subsequente, visando reduzir a complexidade do modelo e melhorar sua estabilidade estatística, adotou-se a técnica de parcelamento de itens (item *parceling*), na qual os indicadores foram agregados em parcelas representativas das dimensões latentes, reduzindo o impacto de cargas fatoriais individuais.

Antes da estimação do modelo estrutural, procedeu-se à verificação e recodificação dos itens invertidos, garantindo que todas as variáveis apresentassem orientação consistente, evitando distorções na interpretação dos resultados. Por fim, foi estimado o modelo estrutural, permitindo testar as hipóteses H1, H2 e H3, referentes às relações entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e o constructo de felicidade. A significância dos coeficientes estruturais foi avaliada com base nos valores de p e nos intervalos de confiança associados.

4 Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por 314 respondentes e, a Tabela 1, apresenta a sua caracterização.

Tabela 1

Característica da amostra (n = 314)

Idade	**%**	**Cargo**	**%**	**Renda**	**%**
20 anos ou menos	0,32	Contábil	33,8	De R$ 1.500,00 a R$ 3.500,00	18,5
21 – 30 anos	20,38	Fiscal	14	De R$ 3.501,00 a R$ 5.000,00	31,2
31 – 40 anos	30,57	Pessoal	13,7	De R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00	17,2
41 – 50 anos	28,66	Controladoria	10,2	Acima de R$ 8.001,00	33,1
51 – 60 anos	14,33	Outro	8,9	**Experiência Organizacional**	**%**
61 anos ou mais	5,73	Financeiro	7,3	Menos de 1 ano	0,6
		Societário	7,3	1 – 5 anos	38,2
Gênero	**%**	Planejamento Tributário	2,2	6 – 10 anos	18,8
Masculino	45,8	Perícia	1,9	11 – 15 anos	16,6
Feminino	54,2	Auditoria	0,6	16 - 20 anos	6,4
				Mais de 20 anos	19,4
Porte Empresa	**%**	**Formato**	**%**	**Experiência Acumulada**	**%**

Micro	34,1	Híbrido	16,9	Menos de 1 ano	0,3
Pequena	26,4	Presencial	78,7	1 – 5 anos	14,3
Media	10,5	Teletrabalho	4,5	6 – 10 anos	18,5
Grande	29			11 – 15 anos	17,8
				16 - 20 anos	14,3
				Mais de 20 anos	34,7

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se predominância do gênero feminino (54,2%), em comparação ao masculino (45,8%). Em relação à faixa etária, destaca-se a concentração entre 31 e 50 anos, que representam aproximadamente 59,2% da amostra, evidenciando um perfil predominantemente adulto e com experiência profissional consolidada.

No que se refere à área de atuação, a maior parte dos respondentes está vinculada à área contábil (33,8%), seguida pelas áreas fiscal (14,0%) e pessoal (13,7%), indicando diversidade de funções dentro do setor. Quanto ao porte das organizações, observa-se maior participação de microempresas (34,1%) e grandes empresas (29,0%).

Em relação ao formato de trabalho, predomina o regime presencial (78,7%), seguido pelo modelo híbrido (16,9%) e teletrabalho (4,5%). No que tange à experiência profissional, a maioria dos respondentes apresenta entre 1 e 5 anos de experiência organizacional (38,2%), enquanto 34,7% possuem mais de 20 anos de experiência acumulada, evidenciando heterogeneidade na trajetória profissional dos participantes.

4.2 Análise Descritiva e Validação do Modelo de Mensuração

A Tabela 2 apresenta as cargas fatoriais padronizadas, médias e desvios-padrão dos itens utilizados na análise. Observa-se que a maioria dos indicadores apresentou cargas fatoriais superiores a 0,50, indicando adequada representatividade dos constructos.

Itens com cargas fatoriais inferiores a 0,50 foram analisados criteriosamente, sendo mantidos aqueles com relevância teórica e contribuição para a consistência do constructo, conforme recomendações da literatura.

Tabela 2

Análise descritiva dos itens do questionário

Fatores	**Itens**	**Carga Fatorial**	**Média**	**Desvio-padrão**
Liderança Transformacional 0.969*	**LF1**: Sinto-me orgulhoso(a) de estar ao lado da minha chefia imediata.	0.689	5.61	1.36
	LF2: A minha chefia imediata vai além do interesse pessoal pelo bem do setor.	0.749	5.50	1.41
	LF3: A minha chefia imediata atua de forma a conquistar o respeito dos colaboradores.	0.783	5.73	1.40
	LF4: A minha chefia imediata demonstra senso de poder e confiança.	0.681	5.56	1.48
	LF5: A minha chefia imediata conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.	0.703	5.06	1.66
	LF6: A minha chefia imediata demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação.	0.742	5.51	1.42
	LF7: A minha chefia imediata leva em considerações as questões éticas e morais nas decisões.	0.765	5.63	1.48
	LF8: A minha chefia imediata enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	0.756	5.23	1.61
	LF9: A minha chefia imediata fala de forma otimista.	0.763	5.31	1.51

	LF10: A minha chefia imediata fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0.770	5.24	1.55
	LF11: A minha chefia imediata articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0.766	5.18	1.57
	LF12: A minha chefia imediata expressa confiança de os objetivos serão alcançados.	0.820	5.34	1.46
	LF13: A minha chefia imediata examina situações críticas questionando se são adequadas.	0.780	5.17	1.62
	LF14: A minha chefia imediata procura alternativas diferentes para solucionar problemas.	0.815	5.18	1.64
	LF15: A minha chefia imediata faz com que se olhe para os problemas de diferentes ângulos.	0.845	5.19	1.60
	LF16: A minha chefia imediata sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	0.807	5.12	1.60
	LF17: A minha chefia imediata investe seu tempo ajudando os colegas.	0.838	4.96	1.76
	LF18: A minha chefia imediata trata os colaboradores como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor.	0.823	5.40	1.69
	LF19: A minha chefia imediata considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes.	0.877	5.29	1.59
	LF20: A minha chefia imediata ajuda os colaboradores no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0.863	5.11	1.69
	LT01: A minha chefia imediata fornece ajuda a equipe em troca de seus esforços.	0.794	5.14	1.56
	LT02: A minha chefia imediata discute sobre a responsabilidade em atingir objetivos específicos de desempenho.	0.836	5.16	1.45
	LT03: A minha chefia imediata deixa claro o que esperar quando os objetivos de desempenho são alcançados.	0.856	5.26	1.51
	LT04: A minha chefia imediata expressa satisfação quando os colaboradores correspondem às expectativas.	0.817	5.51	1.55
	LT05: A minha chefia imediata foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0.499	4.59	1.55
	LT06: A minha chefia imediata concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0.556	4.50	1.70
	LT07: A minha chefia imediata mantém-se a par de todos os erros.	0.573	4.61	1.66
Liderança Transacional 0.885*	**LT08**: A minha chefia imediata foca em falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0.591	4.72	1.67
	LL01: A minha chefia imediata não interfere nos problemas até que se tornam sérios.	0.462	3.41	1.88
	LL02: A minha chefia imediata espera as coisas darem errado para começar a agir.	0.789	2.81	1.78
	LL03: A minha chefia imediata acredita que "não se mexe no que está dando certo".	0.492	4.04	1.97
	LL04: A minha chefia imediata só age depois que os problemas se tornaram crônicos.	0.761	2.77	1.76
Liderança *Laissez-faire* 0,890*	**LL05**: A minha chefia imediata evita se envolver quando questões importantes surgem.	0.835	2.49	1.59

	LL06: A minha chefia imediata normalmente é ausente quando solicitado/necessário.	0.842	2.39	1.72
	LL07: A minha chefia imediata evita tomar decisões.	0.788	2.43	1.79
	LL08: A minha chefia imediata demora a responder questões urgentes.	0.761	2.62	1.79
Felicidade no Trabalho - Fatores Individuais 0.878*	**F1**: Recebo recompensas justas pelo meu trabalho.	0.469	5.20	1.50
	F2: O ambiente organizacional da empresa é positivo.	0.808	6.16	1.04
	F3: O líder do meu setor gerencia de forma eficaz.	0.655	6.01	1.21
	F4: O ambiente organizacional da empresa onde trabalho é positivo.	0.793	6.24	0.98
	F5: Sinto-me motivado(a) no meu trabalho.	0.880	6.01	1.20
	F6: Minhas tarefas no trabalho são bem estruturadas.	0.661	5.88	1.06
	F7: Sinto prazer ao realizar meu trabalho.	0.840	6.22	1.07
Felicidade no Trabalho – Fatores Ambientais 0.790*	**F8**: Sinto-me emocionalmente estável no trabalho.	0.907	6.04	1.23
	F9: Meu bem-estar no trabalho é satisfatório.	0.960	6.14	1.06
	F10: Minha estabilidade profissional é garantida.	0.515	5.18	1.56
	F11: Sinto satisfação ao executar bem minhas tarefas.	0.586	6.43	0.86

Nota: Alfa de Cronbach, *
Fonte: Dados da pesquisa.

Após a redefinição, os constructos de liderança transformacional, liderança transacional, liderança *laissez-faire* e felicidade apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, com valores predominantemente superiores a 0,50, evidenciando adequada validade convergente. As médias dos itens indicam níveis moderados a elevados de percepção dos constructos, especialmente para liderança transformacional e felicidade no trabalho. Ressalta-se que todos os itens foram mantidos, uma vez que aqueles com cargas fatoriais inferiores a 0,50 apresentaram valores muito próximos ao limite recomendado e relevância teórica para o constructo.

4.3 Confiabilidade e Validade dos Constructos

A confiabilidade dos constructos apresentada na tabela 3, foi avaliada por meio do Alfa de Cronbach, com todos os valores superiores ao limite mínimo recomendado de 0,70. A liderança transformacional apresentou α = 0,969, indicando excelente consistência interna. A liderança transacional apresentou α = 0,885, enquanto a liderança laissez-faire apresentou α = 0,890, ambos considerados adequados. Para os constructos de felicidade no trabalho e felicidade do trabalhador, os valores foram α = 0,878 e α = 0,790, respectivamente.

Tabela 3

Coeficientes de confiabilidade

Constructo/Dimensões	**Nº de itens**	**Alfa de Cronbach**	**AVE**
Liderança Transformacional	20	0,969	0,613
Liderança Transacional	8	0,885	0,495
Liderança *Laissez-faire*	8	0,890	0,532
Fatores Individuais	7	0,878*	0,549
Fatores Ambientais	4	0,790	0,588

Fonte: Dados da pesquisa

A validade convergente foi analisada por meio da Variância Média Extraída (AVE). Os resultados indicaram valores adequados para a maioria dos constructos, com destaque para liderança transformacional (AVE = 0,613), liderança *laissez-faire* (AVE = 0,532) e felicidade

(AVE > 0,50). A liderança transacional apresentou valor ligeiramente inferior ao recomendado (AVE = 0,495), porém próximo ao limiar aceitável, sendo mantida no modelo em função de sua relevância teórica. Em conjunto, os resultados evidenciam que o modelo de mensuração apresenta propriedades psicométricas satisfatórias.

4.4 Ajuste do Modelo Estrutural e Redefinições

Inicialmente, foi estimado o modelo estrutural com base nos indicadores individuais oriundos da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Contudo, observou-se que a elevada quantidade de itens, especialmente nos constructos de liderança, resultava em um modelo complexo, o que poderia comprometer a parcimônia e a estabilidade das estimativas.

Assim, procedeu-se à redefinição do modelo por meio da técnica de parcelamento de itens (item *parceling*), conforme recomendações da literatura (Little et al., 2002; Hair Jr. et al., 2019). Essa abordagem consiste na agregação de indicadores em parcelas representativas dos constructos latentes, reduzindo o número de parâmetros estimados e contribuindo para a melhoria do ajuste do modelo.

No presente estudo, o parcelamento foi realizado agrupando itens com base em suas dimensões teóricas e cargas fatoriais, garantindo a representatividade conceitual de cada constructo. Essa estratégia permitiu reduzir a complexidade do modelo, mantendo sua validade teórica e melhorando sua robustez estatística.

Adicionalmente, no que se refere ao constructo de felicidade, inicialmente operacionalizado em duas dimensões distintas, fatores individuais e fatores ambientais, observou-se elevada correlação entre esses fatores, indicando sobreposição conceitual significativa. Diante disso, optou-se por sua modelagem como um constructo unidimensional, visando maior parcimônia e coerência na estrutura do modelo, sem prejuízo de sua consistência teórica.

Após essas redefinições, o modelo estrutural foi novamente estimado por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizando o estimador *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), apropriado para dados ordinais.

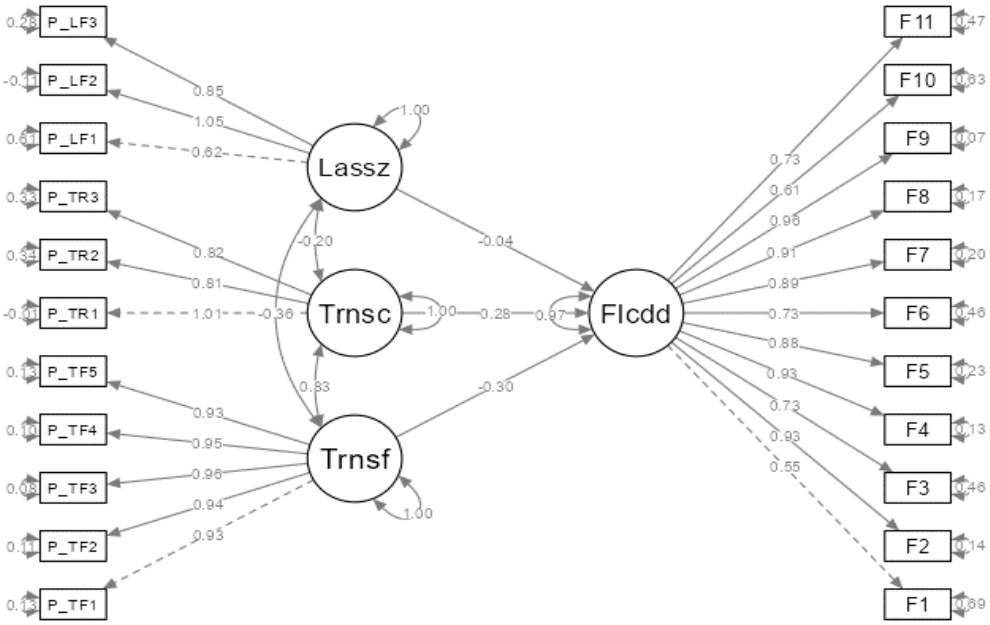
Os índices de ajuste global indicaram adequada qualidade do modelo, com valores de *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,994 e Tucker-Lewis Index (TLI) = 0,993, ambos superiores ao limite recomendado de 0,90. O *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) apresentou valor de 0,063 e o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) de 0,057, ambos abaixo do limite de 0,08.

Esses resultados evidenciam que as redefinições adotadas, tanto o parcelamento de itens quanto a unificação do constructo de felicidade, contribuíram significativamente para a melhoria do ajuste do modelo, garantindo maior parcimônia, estabilidade das estimativas e coerência teórica. Dessa forma, o modelo estrutural final apresentou adequada aderência aos dados empíricos, permitindo a interpretação das relações entre os estilos de liderança e a felicidade no trabalho.

4.5 Teste das Hipóteses

Com base na validação do modelo de mensuração e nos adequados índices de ajuste do modelo estrutural, procedeu-se à análise das relações entre os estilos de liderança e a felicidade no trabalho. A Figura 1 apresenta o diagrama de caminhos do modelo estimado, enquanto a Tabela 4 sintetiza os coeficientes padronizados das relações estruturais, juntamente com seus respectivos níveis de significância.

Figura 1
Diagrama de Caminhos



Legenda: Lassz (liderança *laissez-faire*) Trnsc (Liderança transacional) – Trnsf (liderança transformacional) – Flcdd (Felicidade no trabalho).
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam que a liderança transformacional apresentou relação negativa e estatisticamente significativa com a felicidade no trabalho (β = -0,297; p = 0,006), não confirmando a hipótese H1, que previa uma associação positiva. Esse achado indica que, no contexto analisado, níveis mais elevados desse estilo de liderança estão associados à redução da percepção de felicidade dos profissionais.

Por sua vez, a liderança transacional apresentou relação positiva e significativa com a felicidade (β = 0,282; p = 0,010), confirmando a hipótese H2. Esse resultado sugere que práticas baseadas em recompensas contingentes, monitoramento e definição clara de expectativas contribuem para maior percepção de bem-estar no trabalho.

Tabela 4
Coeficientes padronizados

Hipótese	Relação	β padronizado	Erro-padrão	Z	p	Decisão
H1	Transformacional → Felicidade	-0,297	0,051	-2,737	0,006	Não suportada (relação negativa significativa)
H2	Transacional → Felicidade	0,282	0,048	2,561	0,010	Suportada
H3	Laissez-faire → Felicidade	-0,042	0,036	-0,710	0,478	Não suportada

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à liderança laissez-faire, não foi observada relação estatisticamente significativa com a felicidade (β = -0,042; p = 0,478), levando à rejeição da hipótese H3. Esse resultado

indica que a ausência de atuação ativa do líder não exerce influência relevante sobre a felicidade no contexto investigado.

De forma geral, os resultados indicam que os estilos de liderança exercem influência diferenciada sobre a felicidade no trabalho, sendo a liderança transacional o principal preditor positivo, enquanto a liderança transformacional apresentou efeito inverso ao esperado e a liderança laissez-faire não demonstrou impacto significativo.

4.6 Discussão dos Resultados

A análise das relações estruturais revela um panorama complexo e instigante sobre a dinâmica da liderança e do bem-estar no setor contábil brasileiro. Os achados demonstram que a felicidade no trabalho é sensível aos estilos de gestão, porém, de uma forma que desafia parte da literatura tradicional, especialmente no que tange à liderança transformacional.

Um dos achados mais relevantes desta investigação refere-se à H1, que previa uma associação positiva entre liderança transformacional e felicidade no trabalho, mas não foi suportada. Embora a relação tenha sido estatisticamente significativa (β = -0,297; p = 0,006), o sinal negativo indica que níveis mais elevados desse estilo de liderança estão associados à redução da felicidade percebida pelos profissionais contábeis.

Este resultado confronta as proposições clássicas de Bass (1985) e Yukl e Gardner (2019), que apontam o estímulo intelectual e a motivação inspiradora como promotores do florescimento. No entanto, no contexto específico da contabilidade, caracterizado por Nunes e Silva (2024) como um ambiente de alta demanda e rigor normativo, a liderança transformacional pode ser interpretada como uma fonte adicional de estresse. A tentativa do líder de desafiar constantemente o *status quo* e exigir visão de longo prazo pode colidir com a necessidade de foco e estabilidade técnica do profissional contábil, gerando fadiga emocional em vez de felicidade eudaimônica (Ryan & Deci, 2001).

Em contrapartida, a H2 (Liderança Transacional relaciona-se positivamente com a Felicidade) foi confirmada (beta = 0,282; p = 0,010), revelando que o estilo transacional é o principal preditor positivo de felicidade nesta amostra. Este achado é fundamental para a literatura contábil, pois sugere que a estrutura de trocas contingentes e recompensas claras proposta por Bass (1998) oferece a segurança psicológica necessária em um ambiente de prazos fatais. Esse achado pode ser interpretado à luz de contextos altamente normativos, como o contábil, nos quais a clareza de regras, recompensas e expectativas tende a gerar maior segurança psicológica e satisfação, corroborando evidências de que estilos estruturados podem favorecer o bem-estar em ambientes regulados (Wu et al., 2023)

Diferente do que sugerem Judge e Piccolo (2004) sobre a superioridade do estilo transformacional, para o contador brasileiro, a clareza sobre "o que fazer" e "qual a recompensa" parece ser mais eficaz para promover a satisfação (dimensão hedônica). Isso corrobora a ideia de Howell e Avolio (1993) de que o monitoramento ativo e a redução da ambiguidade de papel são componentes essenciais para o bem-estar em profissões regulamentadas. Assim, a liderança transacional atua como um suporte organizacional que mitiga as pressões do setor (Sousa & Porto, 2015). Esse achado pode ser interpretado à luz de contextos altamente normativos, como o contábil, nos quais a clareza de regras, recompensas e expectativas tende a gerar maior segurança psicológica e satisfação, corroborando evidências de que estilos estruturados podem favorecer o bem-estar em ambientes regulados (Wu et al., 2023).

A H3, que previa um impacto negativo da liderança *laissez-faire* na felicidade, foi rejeitada por ausência de significância estatística (beta = -0,042; p = 0,478). Enquanto Abasilim et al. (2018) e Paschoiotto, Sehnem e Cohen (2023) descrevem a liderança passiva como destrutiva, os

dados sugerem que, para profissionais contábeis, a omissão do líder não é o fator primordial que retira a felicidade.

Uma explicação plausível, fundamentada em Bergamini (2006), reside na elevada autonomia técnica e autoliderança dos contadores. Por possuírem rotinas fortemente pautadas pela legislação e normas técnicas, esses profissionais podem se tornar menos dependentes da presença constante do líder. Nesse sentido, como apontado por Zhang et al. (2023), a neutralidade do líder *laissez-faire* pode não ser percebida como prejudicial quando o colaborador já possui domínio pleno de suas competências, o que explica a ausência de relação significativa com o bem-estar subjetivo.

Os resultados integrados indicam que a felicidade no trabalho contábil é maximizada não pela inspiração idealizada, mas pela estrutura e previsibilidade. O modelo final sugere que a profissão demanda uma liderança "pé no chão", em que a satisfação decorre da eficiência das trocas e do cumprimento das obrigações, mais do que de visões transformadoras que podem, ironicamente, elevar a carga cognitiva e emocional de um setor já sobrecarregado (Salas-Vallina et al., 2020).

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança e a felicidade no trabalho em uma amostra de 314 contadores de Santa Catarina. Por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), os resultados apontaram que a felicidade no ambiente contábil é um fenômeno sensível à atuação do líder, porém com dinâmicas que desafiam a hegemonia da liderança transformacional em favor da eficácia da transacional.

A principal conclusão deste estudo é que, para o profissional contábil, a clareza de expectativas e o sistema de recompensas, pilares da liderança transacional, são os maiores preditores de felicidade. Diferente de outros setores, a contabilidade demanda uma estrutura de suporte que minimize a ambiguidade e ofereça previsibilidade técnica e financeira. Paradoxalmente, a liderança transformacional apresentou uma relação negativa com a felicidade, sugerindo que, em ambientes de alta carga normativa, o excesso de estímulo à mudança e visões idealizadas pode ser percebido como um fator de estresse e fadiga cognitiva, reduzindo o bem-estar imediato do contador.

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribui ao integrar a Psicologia Positiva e a teoria de liderança em um campo profissional marcado pelo rigor técnico. O estudo preenche uma lacuna na literatura nacional ao evidenciar que os antecedentes da felicidade são dependentes do contexto setorial, desafiando a premissa de que o estilo transformacional é superior.

Praticamente, os achados oferecem subsídios para gestores de escritórios e departamentos contábeis. Os resultados sugerem que programas de treinamento de líderes devem priorizar a assertividade nas trocas, a definição clara de metas e o reconhecimento contingente. Além disso, alerta para a necessidade de equilibrar a inspiração com o suporte operacional, evitando que a liderança se torne uma fonte adicional de pressão emocional.

Apesar do rigor metodológico, o estudo apresenta limitações. A natureza transversal (*cross-sectional*) dos dados impede o estabelecimento de relações de causalidade definitiva, permitindo apenas inferências sobre associações estruturais. Além disso, a amostra, embora robusta, pode sofrer *vieses* de autosseleção, uma vez que o questionário foi respondido voluntariamente por profissionais engajados.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos longitudinais que capturem a variação da felicidade ao longo de diferentes períodos do calendário contábil (como o período de fechamento de balanços ou declaração de imposto de renda). Recomenda-se, ainda, investigar o papel mediador de variáveis como a resiliência e a autoeficácia na relação entre liderança e

bem-estar, bem como realizar estudos comparativos entre contadores do setor público e privado, onde as estruturas de liderança e recompensa podem apresentar dinâmicas distintas.

Referências

Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, A. O. (2018). Leadership styles and employees' commitment in organisations in Nigeria: A study of Covenant University. *SAGE Open*, *8*(3).

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 199–218.

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

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Bergamini, C. W. (2006). *Psicologia aplicada à administração: As empresas e seus comportamentos*. Atlas.

Budde, C., & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, *37*(1), 40–69.

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of work-related social support. *Career Development International, 19*(7), 813–835.

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709–729.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2018). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest, 5*(1), 1–31.

Dimaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, *21*, 139–160.

Farooq, F., Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Shah, P. A. (2024). Happiness at work: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(10), 2236–2255.

Farsen, T. C., Boehs, S. T. M., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V. P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida no trabalho e felicidade no trabalho: tendências e perspectivas teóricas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *18*(4), 873–882.

Fiaz, M., Ikram, A., & Ilyas, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, *11*(2).

Fröhlich, P., Radaca, E., & Diestel, S. (2025). When happiness strengthens engagement and performance: The role of happiness at work as a resource for experienced employees and newcomers. *Frontiers in Psychology, 16*, 1560010

Gomide Júnior, S., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, Á. F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(1), 19–29.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(6), 891–902.

Jones, A., Norman, C. S., & Wier, B. (2010). Healthy lifestyle as a coping mechanism for role stress in public accounting. *Behavioral Research in Accounting, 22*(1), 21–41.

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.

Kim, H. J., Duffy, R. D., Lee, S., Lee, J., & Lee, K. H. (2019). Application of the Psychology of Working Theory With Korean Emerging Adults. *Journal of Counseling Psychology, 66*(6), 701–713.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*(6), 803–855.

Melo Neto, K. P. de, & Forte, S. H. A. C. (2025). Ambidestria organizacional, ESG e desempenho em MPE. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 19*(3), 80–95.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Montani, F., Courcy, F., & Vandenberghe, C. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research, 77*, 1–13.

Morais, M. L. S. (2023). *Relações entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho mediados pelo comprometimento organizacional* (Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí).

Morais, M. L. S., Lizote, S. A., Teston, S. de F., & Zawadzki, P. (2023). Estilos de liderança, comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho dos funcionários de organizações contábeis: Há diferenças por características sociodemográficas? *Revista Universo Contábil, 19*(1).

Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly, 23*(3), 383–397.

Nunes, S. C., & Silva, N. (2024). Trabalho decente e felicidade no trabalho: Evidências empíricas no contexto organizacional brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, *28*(1), e230045.

Pandey, V. K., & Sharma, M. (2025). Mapping the happiness research in business management: A bibliometric exploration. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2474855.

Paschoiotto, W. A. C., Sehnem, S., & Cohen, E. D. (2023). Liderança Laissez-faire e o impacto no comportamento organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, *14*(2), 1540–1562.

Ramirez-Garcia, C., Pera, I., & Junco, J. G. (2019). Happiness at work: Measurement scale validation. *Revista de Administração de Empresas, 59*(5), 327–340.

Ribeiro, A. D. S., & Silva, N. (2018). Significados de felicidade orientados pela Psicologia Positiva em organizações e no trabalho. *Revista Psicología Desde El Caribe, 35*(1), 60–79.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*, 141–166.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Lopez-Cabrales, A. (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How can we help? *Service Business*, *14*(2), 255–282.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Sender, G., & Fleck, C. (2017). Felicidade no trabalho: Revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea, 21*(2), 253–273.

Silva, A., Grzybovski, D., & Mozzato, A. R. (2022). Felicidade no trabalho: Análise da produção científica brasileira na última década. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, *8*(1), 45–62.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*(2), 201–209.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92.

Sousa, J. M. M., Siqueira, M. M. M., & Martins, M. C. F. (2015). Capital psicológico positivo e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *35*(2), 425–440.

Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting, 14*(1), 223–245.

Valmorbida, S.M.I. & Ensslin, S.R. (2017). Performance evaluation of university rankings: literature review and guidelines for future research. *International Journal of Business Innovation Research*, *14*(4), 479-50.

Wu, T., Chen, L., Yang, L., Peng, N., Yanan, Y., & Loang, O. K. (2023). Systematic literature review: Leadership style comparison on employee satisfaction and organizational performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business, 8*(50), 290–309.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, *33*(5), 774–800.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

Zhang, Y., Li, C., & Wang, Y. (2023). The double-edged sword effect of laissez-faire leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(1), 12–28.

Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, C. F., & Acosta-Prado, J. C. (2025). Social impact of happiness on transformational leadership in students from Colombian universities. *Frontiers in Psychology, 16*, 1571572.