

---

# OS EFEITOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO ENGAJAMENTO E NO DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA CONTÁBIL

---

## THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE ENGAGEMENT AND PERFORMANCE OF ACCOUNTING PROFESSIONALS

---

### **Sheila da Silva Borges**

Mestra, Faculdade FIPECAFI

Endereço: Rua Maestro Cardim, 1170, São Paulo SP 01323-001

Telefone: (11) 2184-2000

E-mail: sheila.borges@fipecafi.edu.br

### **Paschoal Tadeu Russo**

Professor, Faculdade FIPECAFI

Endereço: Rua Maestro Cardim, 1170, São Paulo SP 01323-001

Telefone: (11) 2184-2000

E-mail: paschoal.russo@fipecafi.org

Recebido: 01/10/2023    Aprovado: 15/12/2023

Publicado: 20/04/2024

### **Juliana Ventura Amaral**

Professora, Faculdade FIPECAFI

Endereço: Rua Maestro Cardim, 1170, São Paulo SP 01323-001

Telefone: (11) 2184-2000

E-mail: juliana.amaral@fipecafi.org

### **Claudio Parisi**

Professora, Faculdade FIPECAFI

Endereço: Rua Maestro Cardim, 1170, São Paulo SP 01323-001

Telefone: (11) 2184-2000

E-mail: claudio.parisi@mackenzie.br

---

## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender empiricamente os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho do trabalho desenvolvido por profissionais da área contábil. A pesquisa utilizou um levantamento e os dados obtidos foram avaliados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com a utilização de 119 respostas válidas (liderados, com mais de um ano de empresa, em funções operacionais e com formação superior). Os resultados confirmaram a mediação pelo engajamento no trabalho da relação entre a liderança transformacional e o desempenho no trabalho e adicionalmente evidenciaram que em contextos nos quais as atividades são altamente padronizadas o desempenho é pouco influenciado pelo vigor do líder na realização das tarefas, mas, mais fortemente pela absorção em que os funcionários são tomados na realização de seus trabalhos e pela capacidade que eles têm de regular sua dedicação de acordo com as demandas específicas das atividades. Em suma, evidenciou-se que a compreensão do mecanismo estudado pode auxiliar gestores a ajustarem seus papéis e contribuir para a melhoria de aspectos contextuais das organizações.

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional. Engajamento no Trabalho. Desempenho no Trabalho. Profissionais de Contabilidade.

## **ABSTRACT**

---

*This study aims to empirically understand the effects of transformational leadership on engagement and work performance by accounting professionals. A Survey was developed, and data obtained were evaluated using Structural Equation Modeling (SEM) using 119 valid responses (leaders, with more than a year in the company, in operational functions and with higher education). Results confirmed the mediation by engagement at work on relationship between transformational leadership and work performance, and additionally, evidenced that in contexts where activities are highly standardized, performance is little influenced by the leader's vigour in the tasks performance in the work, but, more strongly by the absorption in which employees are taken in carrying out their work, and their ability to regulate their dedication according to the specific demands from the activities. In sum, it was shown that understanding the mechanism studied can help managers to adjust their roles and contribute to improving contextual aspects of organizations.*

**Keywords:** Transformational Leadership. Work Engagement. Work Performance. Accounting Professionals.

## **1 INTRODUÇÃO**

Organizações e academia têm buscado compreender os direcionadores do bem-estar e desempenho no trabalho, e o estudo das lideranças tem se demonstrado fértil para tais questões. Um recente estudo na área da saúde, por exemplo, constatou que a liderança é fundamental para manter feliz a equipe, retê-la, e assim alavancar a satisfação do paciente (ROBBINS; DAVIDHIZAR, 2020).

Diferentes estilos de liderança podem ser encontrados, destacando-se o estilo transformacional e o estilo transacional (BURNS, 1978). A liderança transformacional desperta atenção especial pelo fato de que, valendo-se da ativação da motivação intrínseca dos liderados, e de seu engajamento, ela busca incentivar iniciativas, a partir da criatividade, e assim, contribui para que os desempenhos obtidos sejam superiores aos obtidos em outros tipos de liderança (BASS; AVOLIO, 1994). Wu e Lee (2020) destacam que a liderança transformacional tem se provado um estilo de liderança positivo, justamente por ter uma influência positiva nos recursos psicológicos dos empregados, como a autoeficácia e humor.

Os resultados das pesquisas que demonstram essa relação, todavia, têm sido continuamente questionados pelo fato de que os seus desenhos não foram capazes de evidenciar se os efeitos da liderança são tão livres do contexto quanto muitos supõem, ou se de fato, os resultados obtidos se devem ao viés, decorrente da ausência de variáveis que possibilitem identificar os efeitos contextuais sobre o desempenho (PODSAKOFF; MACKENZIE; BOMMER, 1996).

Nesse sentido, cabe destacar que, no geral, as pesquisas sobre liderança podem ser agrupadas em três macro abordagens: (i) as funções dos líderes nas organizações; (ii) o desempenho como resultado das funções de liderança; e (iii) o desempenho como resultado de algumas características do líder e de como ele influencia o ambiente (HOUSE; ADITYA, 1997). As primeiras e segunda abordagens embasam-se, sobretudo, no entendimento que a liderança é um atributo de alguns (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1994). Esse tipo de visão é expresso, por exemplo, nas categorizações que se valem de estilos associados aos líderes, por exemplo: servidor, carismático, estratégico, transacional e transformacional, entre outros. A terceira, diferentemente, identifica a liderança como parte de um processo social contínuo (BACKER, 2001).

A principal diferença entre as duas primeiras e a última abordagem é que as primeiras estudam os efeitos, inclusive no desempenho, com base em eventos isolados causados pelos líderes, enquanto a terceira os concebe como resultados de um processo com mais variáveis além do par líder-liderado (HOUSE; ADITYA, 1997).

Pesquisas recentes, com foco na liderança transformacional, têm enfatizado nas duas primeiras abordagens para afirmar que ela contribui com as organizações e funcionários. Como exemplos: (i) Lai et al., (2020) mostraram que o engajamento contribuiu com a ajuda mútua entre os colaboradores e a consequente melhoria do desempenho; (ii) Lee, Idris e Tuckey (2019) demonstraram que o coaching e o feedback de supervisão são meios pelos quais líderes transformacionais atuam para a obtenção de engajamento, e conseqüentemente levam os funcionários ao aumento de desempenho e a redução de sua intenção de deixar a empresa; (iii) Park et al. (2022) evidenciam o efeito mediador do engajamento dos funcionários entre a liderança transformacional e o senso de comprometimento organizacional e desempenho; (iv) Zheng et al. (2020) mostraram que quando se busca o aumento do desempenho do funcionário, líderes que tenham altos níveis de habilidades profissionais baseadas em tarefas têm um efeito indireto (por mediação do engajamento) mais intenso comparativamente aos com menores níveis de habilidade.

Nota-se que na atualidade os estudos ainda não enfatizam a terceira abordagem e, por esse motivo, deixam em aberta a lacuna de evidenciar como, e em que medida, a liderança transformacional atua sobre o contexto, e como decorrência desta ação, no desempenho do funcionário. Diante dessa constatação, permanece pendente a compreensão do efeito da liderança no desempenho em sua dimensão contexto, direta ou indiretamente.

Esta pesquisa foi desenhada tendo em conta a atuação recíproca que a liderança transformacional pode ter no engajamento e no desempenho, portanto, pretende responder à seguinte questão: quais são os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil?

Ora, avaliar o profissional contábil traz elementos importantes para preencher a lacuna em relação ao efeito contextual da liderança, pois frequentemente tal profissional atua em atividades rotineiras, é responsável pela operacionalização da contabilidade societária, pelo cumprimento dos procedimentos fiscais e suas escriturações e por vasta gama de fazeres de prerrogativa exclusiva (CFC, 2021).

Os contadores estão entre os profissionais que são mais intensamente submetidos a contextos de stress, o que pode ser explicado pelo volume excessivo de atividades que têm prazos rígidos para entrega, ritmos acelerados, extensa jornada de trabalho (PERES et al., 2016), podendo ser enquadrado como stress ocupacional generalizado (OLIVEIRA et al., 2015), e até mesmo como a síndrome de *burnout* (GALVÃO; GALVÃO, 2017). Tal contexto de stress, e até mesmo de *burnout*, leva à perda do desempenho desses profissionais, que pode ser avaliado com base na qualidade das tarefas realizadas por eles.

Logo, esta pesquisa se justifica seja por sua contribuição para a teoria, ao evidenciar a ação dos líderes transformacionais em elementos estruturais, como é o caso do contexto, contribuindo assim para atender a lacuna identificada na revisão da teoria. Para os profissionais e empresas significa a compreensão de um mecanismo que mobiliza os liderados de forma positiva, tanto para seu bem-estar quanto para o desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Liderança

A palavra liderança não possui significado consensual. A maior parte das supostas definições versa sobre as descrições das atividades desenvolvidas pelo líder, mas não efetivamente conceitua o que é liderança. Fleishman et al. (1991), por exemplo, defendem que duas são as atribuições centrais dos líderes: (i) facilitar a interação do grupo; e (ii) estabelecer objetivos de tarefas. A concordância que existe é que os líderes têm por papel motivar colaboradores e seguidores a atingirem seus objetivos (HOUSE; ADITYA, 1997).

A liderança pode ser caracterizada como uma propriedade e/ou um atributo observados por meio da associação do líder com o poder de considerar os funcionários, nesse caso seguidores, como apreciadores (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Entre os trabalhos basilares sobre esse tema e que se valem desse tipo de abordagem estão os de Burns (1978), que buscou identificar e analisar quais os tipos de características do líder que melhor levam ao uso correto do poder e contribuem para alcançar o tão almejado sucesso como líderes transformadores.

Com o mesmo enfoque os trabalhos de Bass (1985) e Bass e Avolio (1994, p. 134) contribuíram com a construção do entendimento sobre o que é o líder transformacional evidenciando que ele “incentiva os seguidores, agindo como um modelo, motivando através da inspiração, estimulando intelectualmente e dando consideração individualizada às suas necessidades e objetivos”. O ponto questionável desse olhar é que nessas pesquisas as expectativas de alto desempenho estão associadas diretamente aos líderes, e reduzem, ou mesmo não consideram os possíveis efeitos advindos da moderação ou mediação de outros elementos contextuais, sejam estruturais ou processuais.

Pesquisas mais recentes que trazem outros elementos, tais como a utilização de coaching ou feedback, evidenciam funções moderadoras da relação liderança e desempenho (LEE; IDRIS; TUCKEY, 2019); da relação entre liderança e desempenho por meio do comprometimento (PARK et al., 2022), e da ação de líderes com alto nível de habilidade técnica no aumento do desempenho da tarefa (ZHENG et al.; SNAPE, 2020). Entretanto esses estudos ainda não avaliam a contento o impacto da liderança no contexto em que o desempenho se dá.

## 2.2 Liderança e engajamento

Para introduzir o impacto da liderança no contexto do desempenho, cabe abordar uma relação que o antecede: referente ao desafio dos líderes em manter os funcionários engajados no trabalho. Desafio porque o engajamento está associado à satisfação, quando pessoas se realizam por estarem envolvidas com atividades nas quais se identificam. Em outros termos, “um indivíduo que desempenhe uma determinada função ou cargo com o qual se sinta envolvido, motivado e realizado tende a engajar-se com maior facilidade, mesmo que isso exija um grande esforço” (Borges, 2017, pp. 149-150).

Shuck e Herd (2012) defendem que a relação, seja conceitual ou empírica, especificamente entre liderança e engajamento ainda é pouco estudada. Saul, Kim e Kim (2015) corroboram essa escassez de pesquisas. Schaufeli et al. (2002, p. 24) definem o engajamento no trabalho como sendo “um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção”.

O engajamento não se trata de um estado momentâneo, mas algo persistente. O vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço no próprio trabalho e persistência mesmo diante das dificuldades. Dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experimentar um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção, caracteriza-se por estar totalmente concentrado e alegremente absorto em seu trabalho, em que o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldade em se desapegar do trabalho. O engajamento é caracterizado por alto nível de energia e forte identificação com o trabalho (SCHAUFELI et al., 2002).

Wu e Lee (2020) defendem que recursos externos são importantes para o engajamento das pessoas e que a liderança transformacional pode ser considerada como um recurso externo para os colaboradores. Liu, Siu e Shi (2010) concluíram que a liderança transformacional tem uma influência positiva no psicológico do funcionário e na sua autoeficácia. Destarte, tendo em conta os argumentos apresentados até este momento, e abrindo o engajamento em seus três elementos (vigor, dedicação e absorção), são formuladas as seguintes hipóteses:

- H1: A Liderança Transformacional influencia positivamente o Vigor.
- H2: A Liderança Transformacional influencia positivamente a Dedicção.
- H3: A Liderança Transformacional influencia positivamente a Absorção.

### 2.3 Engajamento e desempenho

O engajamento, assim como é influenciado por fatores, como a liderança transformacional, pode influenciar dimensões organizacionais. Pesquisas recentes têm possibilitado afirmar que ele contribui com as organizações e funcionários. Elas têm identificado o engajamento ora como mediador ou moderador das relações entre a liderança e demais variáveis estudadas

Como exemplo, Lai et al. (2020) mostraram que o engajamento contribuiu com a ajuda mútua entre os colaboradores e a consequente melhoria do desempenho. Lee, Idris e Tuckey (2019) demonstraram que o coaching e o feedback de supervisão são meios pelos quais líderes transformacionais atuam para a obtenção de engajamento, e consequentemente levam os funcionários ao aumento de desempenho e a redução de sua intenção de deixar a empresa. Park et al. (2022) evidenciaram o efeito mediador do engajamento dos funcionários entre a liderança transformacional e o senso de comprometimento organizacional e desempenho.

Cabe, entretanto, distinguir o conceito de desempenho das definições que associam resultados a partir de definições comportamentais, conforme já previamente alertado por Campbell (1990); Campbell et al., (1993). Nesse sentido Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015, p. 38) mencionam que: “Os *aspectos comportamentais* referem-se ao que um indivíduo faz no contexto de trabalho [...], mas, os *aspectos de resultados* referem-se às consequências desses comportamentos dos indivíduos”.

Em outros termos, as características comportamentais são atribuídas ao que o indivíduo faz na situação de trabalho, porque não é todo comportamento que está dentro desse conceito de desempenho, somente aquele que traz relevância para o propósito organizacional, o que significa dizer que, não é a ação em si que conta, mas o processo com que são julgados e avaliados. Monteiro et al. (2021) exemplificam que o clima ético e o alto nível de participação orçamentária influenciam positivamente no comprometimento organizacional.

Já as características do resultado são atribuídas às consequências ou resultados do comportamento do indivíduo e, em algumas situações, as duas características estão relacionadas empiricamente, mas não se sobrepõem completamente. Partindo-se das taxonomias que categorizam os diferentes tipos de trabalho propostas por Campbell (1990), o conceito de desempenho foi distinguido em duas categorias: da tarefa e do contexto (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Desempenho voltado para tarefa refere-se à maneira como as atividades dos indivíduos podem contribuir para as questões técnicas da organização. Desempenho contextual refere-se às atividades que não contribuem para os aspectos técnicos, mas estão inclusas no suporte da organização, nos ambientes social e psicológico nos quais as metas organizacionais são buscadas (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2015). Três pressupostos estão associados à diferenciação entre os dois tipos de desempenho.

O primeiro é que atividades relevantes para o desempenho na tarefa variam entre os tipos de trabalho, ao passo que atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os tipos de trabalho. O segundo é que o desempenho voltado para a tarefa é relacionado a habilidades aprendidas, enquanto desempenho contextual é relacionado a fatores de disposição (personalidade, motivação para trabalhar, comprometimento com a organização). Por fim, o terceiro refere-se ao fato que o desempenho voltado para a tarefa é mais prescrito e constitui um comportamento esperado de uma tarefa, enquanto desempenho contextual é mais flexível e menos estrito (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2015, p. 36).

Tendo em conta os argumentos apresentados até este momento em relação ao potencial impacto do engajamento no desempenho e desmembrando tanto engajamento quanto desempenho em seus elementos, são propostas as seguintes hipóteses:

- H4: O Vigor influencia positivamente o Contexto.
- H5: A Dedicção influencia positivamente o Contexto.
- H6: A Absorção influencia positivamente o Contexto.
- H7: O Vigor influencia positivamente a Tarefa.
- H8: A Dedicção influencia positivamente a Tarefa.
- H9: A Absorção influencia positivamente a Tarefa.

## 2.4 Liderança e desempenho

Agora que já se abordou isoladamente as relações entre liderança transformacional e engajamento e entre engajamento e desempenho, cabe discutir o potencial impacto que a liderança pode ter diretamente no desempenho. Ora, dentro de um enfoque moderno de gestão, espera-se que uma liderança transformadora seja capaz de contribuir para que os colaboradores atinjam resultados elevados, inclusive acima das metas estabelecidas, ou seja, que seja produzido pelo funcionário engajado um resultado “além das expectativas” (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2015).

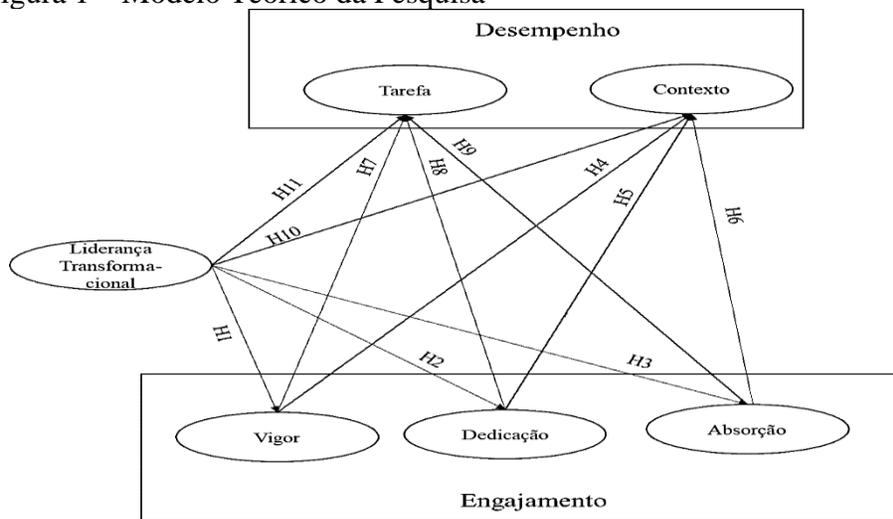
Zheng et al. (2020) mostraram que quando se busca o aumento do desempenho do funcionário, líderes com altos níveis de habilidades profissionais baseadas em tarefas têm um efeito indireto mais intenso comparativamente aos com menores níveis de habilidade. Entretanto, ainda não há evidências suficientes para que se possa afirmar de forma consensual como, e em que medida, a liderança transformacional atua sobre o contexto, e como decorrência desta atuação, no desempenho do funcionário.

Nesse sentido e diante dos argumentos expostos, formula-se as seguintes hipóteses:

- H10: A Liderança Transformacional influencia positivamente o Contexto.
- H11: A Liderança Transformacional influencia positivamente a Tarefa.

Com base nas onze hipóteses conjecturadas, apresenta-se o modelo teórico (Figura 1) que resume as relações testadas junto aos profissionais que trabalham nas áreas de contabilidade.

Figura 1 – Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Os autores (2023).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa enquadra-se como quantitativa, com base em um levantamento com profissionais contábeis. A população abrange, portanto, profissionais da área contábil que se enquadrem como liderados. A fim de viabilizar o estudo deliberou-se que os funcionários estivessem subordinados a um líder e que estivessem trabalhando há pelo menos um ano na empresa atual. Optou-se por trabalhar com uma amostra, constituída por profissionais que atuam em departamentos e/ou escritórios de contabilidade. Cumpre ressaltar que a amostra foi definida por conveniência, em que, segundo Gil (2019), os elementos são selecionados por disponibilidade para participação da pesquisa.

Os questionários foram endereçados aos liderados (subordinados) por meio de uma *Web Survey*, que é uma pesquisa disponibilizada em uma página da internet por meio de um *link* (MIRANDA; RICCIO; MIRANDA, 2012). O contexto no qual esses profissionais foram contatados foi a rede social profissional, o LinkedIn. Esse tipo de abordagem via internet é relevante para aumentar as taxas de respostas e adquirir um *feedback* de melhor qualidade (DILLMAN, 2000). O acesso à amostra foi realizado por meio da utilização do perfil do LinkedIn da pesquisadora, sendo que os respondentes foram localizados na rede social por meio de uma busca com a palavra “contabilidade” para a localização de profissionais dos departamentos e dos escritórios de contabilidade.

Os fatores de controle utilizados para assegurar a adequação do respondente foram assegurados por meio de questões que visavam qualificar o respondente e seu contexto foram os seguintes: formação superior, estar trabalhando em escritório contábil ou departamento de contabilidade há pelo menos 1 (um) ano, ser liderado e não trabalhar sozinho.

Foram recebidos, entre os dias 7 e 20 de julho de 2020, 520 (quinhentos e vinte) questionários completamente respondidos, os quais foram reduzidos a 119 (cento e dezenove) respostas válidas, com base nos parâmetros de validação (profissionais trabalhando há pelo menos um ano na empresa, ocupando posição somente como liderados, com formação superior completa, atuantes em departamentos de contabilidade ou em empresas de contabilidade).

Vale esclarecer que antes da aplicação dos questionários aos respondentes, que compõem a real amostra, foi feito um pré-teste com profissionais de contabilidade. O pré-teste foi realizado em julho/2020, por meio de respostas obtidas de sete profissionais da área contábil, com o intuito de analisar se as perguntas estavam expostas de forma clara e concisa. Baseado no pré-teste, identificaram-se falhas ortográficas e de configuração, que foram corrigidas no protótipo inicial, permitindo assim uma melhor compreensão e validação do questionário.

Para mensurar a liderança transformacional, usou-se a escala *Global Transformacional Leadership* (GTL), desenvolvida por Carless, Wearing e Mann (2000). Essa escala busca avaliar o comportamento dos líderes, tem uma confiabilidade considerada satisfatória e é comprovada pelo potencial de avaliação e seleção em estudos de liderança. Essa medida foi adaptada e traduzida para língua portuguesa por Beveren (2015), sendo que análises fatoriais exploratória e confirmatória evidenciaram bons níveis de validade e confiabilidade.

Com isto, a medida GTL foi composta por sete comportamentos de liderança transformacional (BEVEREN, 2015), operacionalizada por sete assertivas apresentadas mediante perguntas com uma escala de 5 pontos sendo 1 (quase não se aplica), 2 (aplica-se pouco), 3 (aplica-se moderadamente), 4 (aplica-se muito) e 5 (aplica-se quase totalmente).

Já o engajamento no trabalho foi medido com uso da escala UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), elaborada pelos autores Schaufeli e Bakker (2004). A escala do *Engagement* surgiu como um constructo contraditório ao *Burnout*, e o UWES operacionaliza a partir de três escalas: vigor (EN-V), dedicação (EN-D) e absorção (EN-A). Essa medida foi traduzida, adaptada, padronizada e validada no Brasil por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) em um instrumento para avaliação do engajamento. Com isto, a escala brasileira surgiu a partir de uma sumarização da UWES. O vigor, a

dedicação e a absorção são acessadas mediante assertivas com escala de 6 pontos sendo que 1 (quase nunca), 2 (às vezes), 3 (regularmente), 4 (frequentemente), 5 (quase sempre) e 6 (sempre).

Por fim, o desempenho no trabalho foi medido através da Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT), que é uma escala de avaliação geral por meio de autopercepções. A escala EGDT foi desenvolvida e validada no Brasil por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015). Há 20 (vinte) itens para avaliação das duas dimensões: desempenho voltado para tarefa (DT-T) e desempenho voltado para contexto (DT-C) embasado nos estudos de Campbell (1990) e Sonnentag e Frese (2002). Os itens foram submetidos por avaliação psicométrica e a escala de frequência adotada foi de 5 pontos sendo 1 (nunca) e 5 (sempre). A Tabela 1 apresenta as variáveis da pesquisa.

Tabela 1 – Descrição dos constructos da pesquisa

Constructos	Variáveis	Tipo	Escala
Liderança Transformacional	Liderança Transformacional	Independente	GTL (Global Transformacional Leadership)
Engajamento	Vigor Dedicação Absorção	Mediador	UWES (Utrecht Work Engagement Scale)
Desempenho	Desempenho de contexto Desempenho de tarefa	Dependente	EGDT (Escala Geral de Desempenho no Trabalho)

Fonte: Os autores (2023).

As análises dos dados coletados para essas variáveis foram realizadas por meio de distribuição de frequência, análise descritiva, avaliação do modelo de mensuração e modelagem de equações estruturais.

A análise estatística do Modelo de Equações Estruturais (MEE) é uma técnica multivariada de natureza geral, extensamente utilizada nas Ciências Humanas e Ciências Sociais, que pode ser visualizada como um arranjo da análise fatorial e regressão, ou como ampliação desse arranjo para análise de trajetória ou de caminho (ALEXANDRE; NEVES, 2018). O interesse nesse tipo de modelagem por parte de pesquisadores e profissionais surge pelas construções teóricas constituídas a partir dos constructos latentes, essas construções são demonstradas por coeficientes de regressão ou de trajetória, através das variáveis que são observadas e/ou latentes.

Especificamente cabe destacar que a modelagem de equações estruturais foi utilizada na presente pesquisa por apresentar as vantagens de: a) trabalhar simultaneamente estimação e mensuração; b) possibilitar a estimação dos efeitos das variáveis diretas e indiretas; c) ser bem desenvolvida quando comparada, por exemplo, com modelos de regressão de mínimos quadrados; e d) ser de fácil compreensão e interpretação das conexões gráficas (ALEXANDRE; NEVES, 2018).

Para a realização dos testes estatísticos foi utilizado o software SMART PLS 3. O algoritmo do PLS foi rodado sem a necessidade do tratamento de “missing values”, uma vez que foi assegurado que todas as respostas eram completas. Os parâmetros utilizados foram: Weighting Scheme: Path Weighting Scheme, Data Metric: Mean 0, Var 1”, Maximum Interactions: 300, Abort Criterion: 1,00E-5 e Initial Weights: 1,0. O algoritmo do Bootstrapping foi rodado com os seguintes parâmetros: Sign Changes; No Sign Changes; Cases: 119; e Samples: 1000.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os respondentes deste estudo são na sua maioria formados em contabilidade (77%), têm a graduação como a maior titulação (58%), atuam como analistas (62%) entre um e cinco anos (56%). Nota-se, portanto, nos participantes (atuação como analista, graduação em contabilidade) características que propiciam um foco predominante em atividades operacionais da contabilidade.

#### 4.1 Teste das hipóteses da pesquisa

Na avaliação inicial do modelo de mensuração, foram analisadas a validade convergente e a significância das cargas fatoriais. Para que a validade convergente seja considerada boa, os indicadores devem idealmente ter carga superior a 0,7 ou pelo menos valores de cargas maiores nas VLs originais do que em outras (HAIR et al., 2014; CHIN, 1998). Nesse quesito, alguns indicadores não atenderam às recomendações. No que se refere à significância das cargas fatoriais, alguns indicadores também não foram considerados significantes (valor- $t < 1,96$ ).

Tendo em vista esse cenário, deliberou-se pela remoção de dezessete indicadores, sendo o modelo novamente submetido aos mesmos procedimentos anteriores. Nessa reestruturação, todos os indicadores atenderam aos padrões estabelecidos. Diante desse novo modelo, avaliou-se também a variância média extraída (AVE), que deveria ser superior a 0,5 (FORNEL; LARCKER, 1981). Todos os constructos apresentaram AVE superior.

Para a análise de validade discriminante, além da análise das cargas cruzadas, comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). Todas as raízes quadradas das AVE foram maiores que as correlações dos constructos (FORNEL; LARCKER, 1981).

Na avaliação do modelo estrutural avaliam-se os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que avalia a porção da variância explicada das variáveis endógenas e das variáveis dependentes desempenho e engajamento, que são explicadas pelo modelo estrutural; e valor- $t$ , que avalia a significância das regressões entre as variáveis dependentes e independentes (BIDO; SILVA; RINGLE, 2014, p. 65).

Os  $R^2$  “indicam a qualidade do modelo ajustado” (BIDO et al., 2014, p. 65). Para a área de Ciências Sociais e Comportamentais, Cohen (1988) sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2=13\%$  como efeito médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande. O  $R^2$  precisa ser ajustado em seu cálculo com base no número de preditores e o tamanho da amostra. Neste modelo, o tamanho da amostra é de 119 (cento e dezenove) casos e o número de preditores para as variáveis Desempenho = 2 e Engajamento = 1.

Observa-se, na Tabela 2, que os  $R^2$  ajustados das duas variáveis latentes podem ser considerados de grande efeito para a área de Ciências Sociais. Também é analisado o valor- $t$ , por meio do algoritmo do *Bootstrapping* para avaliar a significância das regressões e o valor- $p$ , considerando 999 graus de liberdade, uma vez que o *Bootstrapping* fez 1.000 simulações. Diante de todas essas perspectivas, não foram constatados problemas no modelo.

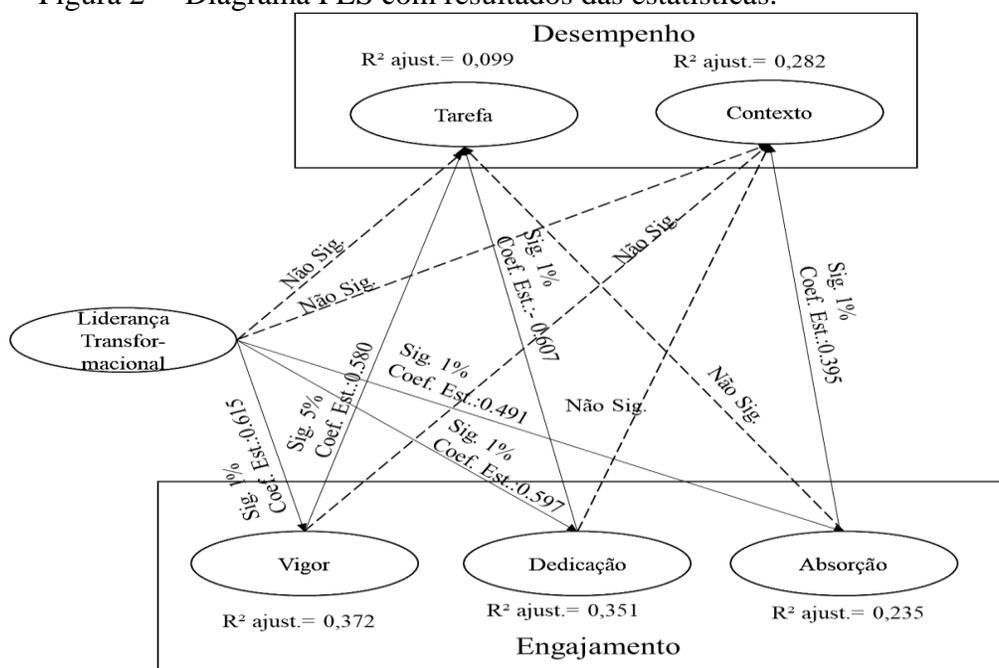
Tabela 2 – Resultado da Regressão

	Relacionamento	Coefficiente Estrutural	Desvio Padrão	valor-t	valor-p	Sig	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
H3	Liderança e Absorção	0.491	0.083	5.938	0.000	Sig. a 1%	0.241	0.235
H6	Absorção e Contexto	0.395	0.148	2.659	0.008	Sig. a 1%	0.306	0.282
H10	Liderança e Contexto	-0.024	0.134	0.179	0.858	Não Sig.		
H5	Dedicação e Contexto	0.039	0.269	0.144	0.885	Não Sig.		
H4	Vigor e Contexto	0.156	0.296	0.528	0.598	Não Sig.		
H2	Liderança e Dedicação	0.597	0.061	9.837	0.000	Sig. a 1%	0.356	0.351
H9	Absorção e Tarefa	0.246	0.158	1.560	0.119	Não Sig.	0.130	0.099
H8	Dedicação e Tarefa	-0.607	0.222	2.738	0.006	Sig. a 1%		
H11	Liderança e Tarefa	0.083	0.117	0.714	0.475	Não Sig.		
H7	Vigor e Tarefa	0.580	0.240	2.421	0.016	Sig. a 5%		
H1	Liderança e Vigor	0.615	0.056	11.031	0.000	Sig. a 1%	0.378	0.372

Fonte: Os autores (2023).

Os achados demonstraram relacionamentos entre as variáveis em diferentes níveis de significância. Os seguintes resultados confirmam as respectivas hipóteses: (i) referente a H7: relação entre vigor e tarefa apresentou significância a 5%; (ii) referente a H3: relação entre liderança e absorção; (iii) referente a H6: relação entre absorção e contexto; (iv) referente a H2: relação entre liderança e dedicação; (v) referente a H8: relação entre dedicação e tarefa; e (vi) referente a H1: relação entre liderança e vigor, todas apresentaram significância a 1%. Os demais resultados não possibilitam afirmar a relação entre as variáveis. A Figura 2 possibilita visualizar graficamente os resultados das estatísticas.

Figura 2 – Diagrama PLS com resultados das estatísticas.



Fonte: Os autores (2023).

Nota: Linha contínua representa relação estatisticamente significativa; linha tracejada representa relação não estatisticamente significativa

Foi analisada também a capacidade explicativa de cada uma das variáveis do desempenho: tarefa  $R^2$  ajustado =  $0,099 * 100 = 9,9\%$  e contexto  $R^2$  ajustado =  $0,282 * 100 = 28,2\%$ . De acordo com os critérios apresentados nesse trabalho e sugeridos por Cohen (1988) que  $R^2 = 2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  como efeito médio e  $R^2 = 26\%$  como efeito grande.

Destarte, a análise dos dados evidencia que não há relação direta estatisticamente significativa entre liderança transformacional e desempenho uma vez que as relações dela com tarefa e contexto não foram significantes (Liderança e Tarefa  $p = 0,475 > 5\%$ ; e liderança e contexto  $p = 0,858 > 5\%$ ). Assim, as hipóteses H10 e H11, são rejeitadas. Mas os resultados demonstram que há uma relação indireta entre liderança transformacional e o desempenho no trabalho, por meio do engajamento. A Tabela 3 sumariza os resultados das hipóteses.

Tabela 3 - Resultado das hipóteses

Hipótese	Relação entre constructos	Relação	Resultado	Significância
1	Liderança Transformacional e Engajamento	Liderança e Vigor	Confirmada	Sig. a 1%
2		Liderança e Dedicção	Confirmada	Sig. a 1%
3		Liderança e Absorção	Confirmada	Sig. a 1%
4	Engajamento e Desempenho	Vigor e Contexto	Rejeitada	-
5		Dedicção e Contexto	Rejeitada	-
6		Absorção e Contexto	Confirmada	Sig. a 1%
7		Vigor e Tarefa	Confirmada	Sig. a 5%
8		Dedicção e Tarefa	Confirmada	Sig. a 1%
9		Absorção e Tarefa	Rejeitada	-
10	Liderança Transformacional e Desempenho	Liderança e Contexto	Rejeitada	-
11		Liderança e Tarefa	Rejeitada	-

Fonte: Os autores (2023).

Reitera-se assim que é possível afirmar que a liderança transformacional não impacta diretamente o desempenho, mas ela influencia significativamente o engajamento dos profissionais em escritórios ou departamentos de contabilidade, por meio, de suas dimensões como vigor, dedicação e absorção. Tal achado (relação entre liderança e engajamento) corrobora o encontrado no estudo de Park et al. (2022), que avaliou 600 trabalhadores em tempo integral em empresas coreanas, e cujos resultados permitiram afirmar que o engajamento é influenciado pela liderança transformacional, mediando a relação entre a liderança transformacional e o desempenho no trabalho.

Os achados desta pesquisa também corroboram os de Dias e Guimarães (2015), que analisaram como os estilos da liderança (transacional, transformacional e *laissez-faire*) dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes. Os autores testaram estatisticamente a hipótese de que o estilo de liderança transformacional levaria aos melhores resultados de desempenho. Os resultados estatísticos obtidos por meio de regressão múltipla não confirmaram a hipótese. Por meio de suas análises os autores evidenciaram que o estilo de liderança transacional influencia duas vezes mais o desempenho das equipes do que o estilo de liderança transformacional, e o estilo de liderança *laissez-faire* não influencia no desempenho das equipes.

Esta pesquisa, por sua vez, evidenciou que a liderança transformacional influencia o engajamento, com alta significância estatística ( $p=0.0000<1\%$ ). A liderança transformacional apresentou alta carga fatorial em relação a todas as dimensões do engajamento e as hipóteses H1, H2 e H3 foram confirmadas.

O estudo de Dias e Guimarães (2015) também encontrou tal situação em sua pesquisa e, ademais, evidenciou que a liderança transacional tem relacionamento estatisticamente significativo com o desempenho, abordagem esta não avaliada nesta pesquisa. O estudo de Murphy e Michels (2018) mostrou o mesmo resultado, e, além disso, evidenciou que o engajamento no trabalho está associado a desempenhos superiores dos funcionários. Domingues et al. (2018) também mostraram a relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho.

Os achados desta pesquisa também estão alinhados ao estudo de Murphy e Michels (2018), no qual os autores analisaram e testaram estatisticamente mais de 400 empresas, com o intuito de avaliar se os benefícios advindos do engajamento poderiam superar os obtidos por meio da adequada implementação da estratégia do negócio. Os resultados desse estudo confirmaram que a forma como o engajamento é executado, sobretudo pela participação das lideranças, supera os benefícios advindos da estratégia organizacional. Destacaram ainda que o engajamento é o fator mais importante para o sucesso nas organizações. Os autores mencionaram que embora uma estratégia inteligente possa evitar o fracasso total, ela não é o diferenciador para desempenho superior.

Este estudo coaduna os resultados de Domingues et al. (2018), que mostraram as relações entre a liderança transformacional, o engajamento no trabalho, a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Os resultados apresentados indicaram que a liderança transformacional influencia de forma

significativa e positiva no engajamento, na satisfação e no desempenho. Nesta pesquisa, por meio dos resultados obtidos é possível afirmar que a liderança transformacional influencia positivamente e significativamente o engajamento no trabalho.

Já no que se refere à relação entre o engajamento e o desempenho, há de se destacar que, conforme pode ser observado no modelo final, há evidências estatisticamente significativas que o engajamento influencia o desempenho (vigor e tarefa  $p=0.016<5\%$ ; dedicação e tarefa  $p=0.006<1\%$ ; e absorção e contexto  $p=0.008<1\%$ ). Para as demais regressões apresentadas no modelo não há relação estatisticamente significativa entre as variáveis.

As variáveis do engajamento apresentaram alta carga fatorial em relação às dimensões do desempenho. Dessa forma, pode-se afirmar a influência das variáveis do engajamento nas variáveis desempenho no trabalho. Assim as hipóteses H6, H7, H8 foram confirmadas. Destaca-se, entretanto, que a H8 apresentou sinal negativo (diferentemente do esperado), evidenciando assim que a influência se dá no sentido inverso ao esperado, ou seja, é a tarefa que influencia a dedicação. Compreende-se que tal situação, nos contextos em que se desenvolvem as atividades dos profissionais contábeis em departamentos ou escritórios de contabilidade. Nesses locais, as atividades são, em sua maior parte, previamente estabelecidas por padrões, processos, datas, sistemas, e rigidamente estabelecidas, não havendo assim a possibilidade de uma alteração delas.

Os resultados aqui encontrados corroboram parcialmente os obtidos no estudo de Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015) nas duas dimensões: contexto e tarefa. Os autores afirmam a importância da interação dessas duas variáveis pelo fato de ter um funcionário empenhado e que produz “além das expectativas” e ao mesmo tempo está satisfeito ao realizar as tarefas.

Finalmente, há de se destacar que está pesquisa também coaduna o estudo de Zheng et al. (2020) que avaliou 903 díades (líder-seguidor) em 187 equipes e identificou a mediação pelo engajamento da relação entre liderança transformacional e desempenho. Essa pesquisa evidenciou que o engajamento é mais forte quando os líderes exibem altos níveis de habilidades profissionais baseadas em tarefas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou compreender, empiricamente, os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil. Por meio de um levantamento realizado com profissionais que atuam na condição de liderados em departamentos ou empresas de contabilidade, pode-se testar hipóteses elaboradas com base na literatura pesquisada.

Esta pesquisa diferencia-se por seu desenho, uma vez que possibilita focar especificamente nos profissionais que desenvolvem atividades operacionais da área contábil. Atividades essas que demandam capacitação, concentração e, em função de sua dinâmica, podem levar os profissionais à pressão decorrente do grande volume de tarefas, prazos estreitos, demandas decorrentes da permanente atualização, sobretudo nas atividades relacionadas às obrigações assessorias.

Para o alcance do objetivo deste estudo, foram avaliadas as relações entre os constructos liderança transformacional, engajamento no trabalho e desempenho no trabalho, e suas subescalas. Não foram encontradas evidências de influência direta entre liderança transformacional e desempenho no trabalho (tarefa e contexto), entretanto, verificou-se relação indireta entre as variáveis, por meio do engajamento (vigor, dedicação e absorção) dos profissionais da área contábil.

Com base no estudo aqui desenvolvido, o fato de a liderança transformacional não influenciar diretamente o desempenho do trabalho dos profissionais da área contábil pode se dever ao fato de que as tarefas, e até mesmo o contexto, sofrem grande influência dos padrões, sistemas e prazos. Esses são definidos pelas instituições públicas, plataformas governamentais e normas contábeis.

Da relação entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho, percebeu-se que a primeira influencia diretamente a segunda, nas três dimensões pesquisadas: vigor ( $R^2$  ajustado= 37,2%), dedicação ( $R^2$  ajustado= 35,1%) e absorção ( $R^2$  ajustado= 23,5%). As relações mostraram-se estatisticamente significativas a 1%. Pode-se inferir que o líder transformacional se vale da ativação de competências de seus liderados para o estabelecimento do engajamento. Entre as dimensões, a que foi mais bem explicitada na relação com o líder é o vigor.

A relação entre o engajamento no trabalho, por meio das dimensões vigor, dedicação e absorção, e o desempenho no trabalho, por meio das dimensões tarefa e contexto, permitem afirmar a relação parcial entre as duas variáveis, uma vez que:

- a) Evidenciou-se relacionamento estatisticamente significativo da dimensão absorção (da variável engajamento) com a contexto (da variável desempenho) a 1%, e com médio coeficiente estrutural;
- b) Evidenciou-se relacionamento das dimensões vigor e dedicação (ambas da variável engajamento) com a dimensão tarefa (da variável desempenho), a primeira a 5% com alto coeficiente estrutural, e a segunda a 1%, com alto coeficiente estrutural, porém, com sinal contrário ao esperado;
- c) Por fim, o  $R^2$  das variáveis tarefa ( $R^2$  ajustado= 9,9%) e contexto ( $R^2$  ajustado= 28,2%) podem ser considerados médio e alto respectivamente.

Com base nos achados pode-se afirmar que o engajamento no trabalho influencia parcialmente o desempenho no trabalho, mas também é influenciado por ele. Pode-se observar que acontecem dois fluxos simultâneos e interdependentes entre o engajamento no trabalho e o desempenho no Trabalho: (i) um se estabelece entre o vigor e a tarefa, no sentido do engajamento para o desempenho; pode-se considerar que a tarefa, uma vez que não pode ser alterada pelo profissional, demanda dele grande disposição para realizá-la. Por outro lado, a tarefa acaba funcionando como uma reguladora da dedicação. Quem demanda a dedicação é a tarefa, não o contrário; (ii) outro se estabelece entre a absorção e o contexto e no sentido do engajamento para o desempenho. Nesta pesquisa, a absorção refere-se à condição de ser tomado pelo trabalho, não ver o tempo passar, ter dificuldade de largar o trabalho; e o contexto refere-se às atividades que não contribuem com o núcleo técnico.

Com base no estudo aqui desenvolvido, concluiu-se que o engajamento influencia positivamente o desempenho no trabalho, por meio dos funcionários engajados que desempenham um melhor papel em suas rotinas técnicas contábeis.

Os achados desta pesquisa contribuem com o desenvolvimento da teoria da liderança ao possibilitar compreender que, mesmo em condições de trabalho que apresentam restrições a mudanças, como é o da atividade de profissionais da contabilidade, o líder transformacional, por meio de atitudes positivas influencia o engajamento dos trabalhadores. O líder consegue, assim, promover um contexto de maior bem-estar e contribuir com o desempenho das atividades.

Como limitações desta pesquisa podem ser consideradas: a obtenção da amostra por meio de conveniência, o que não possibilita generalizar os achados, e a autopercepção dos respondentes quanto à sua situação hierárquica (ser líder/liderado).

Por fim, como sugestão de futuras pesquisas, propõe-se a replicação do estudo para avaliar se a liderança transformacional tendo em conta também a habilidade técnica dos líderes pode evidenciar uma relação direta da liderança com o desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ABELHA, D.M.; CARNEIRO, P.C.C.; CAVAZOTTE, F.S.C.N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. doi: 10.11606/t.22.2019.tde-18122019-111434
- ALEXANDRE, N.; NEVES B. **Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada**. Brasília: Enap, 2018.
- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A.M.; PORTO-MARTINS, P.C. **Utrecht Work Engagement Scale**. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Tradução GEPEB- Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, 2009.
- BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. London: Collier Macmillan, 1985.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: SagePublications, 1994.
- BEVEREN, P.Q.F.V. **Liderança transformacional e autonomia grupal: adaptação de instrumentos de medida**, 2015. 81 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2015.
- BIDO, D., SILVA, D.; RINGLE, C.M. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56- 73, 2014. doi: 10.5585/remark.v13i2.2717
- BORGES, E.L. **Psicologia positiva: uma mudança de perspectiva**. 1 ed. Joinville: Clube de Autores, 2017.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- CAMPBELL, J.P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, L.M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, p. 687–732.
- CAMPBELL, J.P.; MCCLOY, R.A.; OPPLER, S.H.; SAGER, C.E. A theory of performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W.C. (Ed.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 35-70.
- CARLESS, S.A.; WEARING, A.J.; MANN, L. A short measure of transformational leadership. **Journal of business and psychology**, v. 14, n. 3, p. 389-405, 2000. doi: 10.1023/A:1022991115523
- CHIN, W.W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G.A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998, p. 295-236.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC n° 1.640**, de 18 de novembro de 2021. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais que trata o Art. 25 do Decreto-Lei n° 9.295, de 27 de maio de 1946. Brasília, DF: CFC, 2021.

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

DILLMAN, D.A. **Mail and Internet surveys: the tailored design method**. New York: John Wiley & Sons, Ltd, 2000.

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

FLEISHMAN, E.A.; MUMFORD, M.D.; ZACCARO, S.J.; LEVIN, K.Y.; KOROTKIN, A.L.; HEIN, M.B. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. **The Leadership Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 245-287, 1991. doi: 10.1016/1048-9843, n. 91)90016-u

FORNEL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. doi: 10.2307/3151312

GALVÃO, N.M.S; GALVÃO, N.M.B.S. Síndrome de Burnout e o profissional contábil: quando trabalhar se torna pesado. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 2017. doi: 10.20503/recape.v7i3.33836

HAIR, J. F., JR.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2014.

HOUSE, R.J.; ADITYA, R.N. The social scientific study of leadership: quo vadis? **Journal of management**, v. 23, n. 3, p. 409-473, 1997. doi: 10.1177/014920639702300306

LAI, F.Y.; TANG, H.C.; LU, S.C.; LEE, Y.C.; LIN, C.C. Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. **Sage Open**, v. 10, n. 1, p. 2020. doi: 10.1177/2158244019899085

LEE, M.C.C., IDRIS, M.A.; TUCKEY, M. Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. **Human Resource Development International**, v. 22, n. 3, p. 257-282, 2019. doi: 10.1080/13678868.2018.1530170

LIU, J.; SIU, O.L.; SHI, K. Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. **Applied Psychology**, v. 59, p. 454-479, 2010. doi: 10.1111/j.1464.0597.2009.00407.x

MIRANDA, C.; RICCIO, E.; MIRANDA, R. Atividades da contabilidade gerencial sob a ótica de docentes e profissionais de mercado. **Revista Ambiente Contábil**, v. 5, n. 1, p. 112-131, 2012.

MONTEIRO, J.J.; BORTOLUZZI, D.A.; LUNKES, R.J.; ROSA, F.S. Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2021. doi: 10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754.

MURPHY, K.; MICHELS, D. **Engage to Win – How a strategy is executed is critical to its success**. September, 07. 2018. Disponível em: <<https://www.bain.com/insights/engage-to-win/>>. Acesso em: 01 Out. 2023.

OLIVEIRA, C. E.; MOURA, T.F.; BARBOSA, J.S.; SAVI, E.M.S. Um estudo sobre o estresse na atividade profissional do contador de escritórios de contabilidade do município de Ituiutaba/ MG. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 16, n. 1, p. 50-59, 2015.

PARK, J.; HAN, S.J.; KIM, J.; KIM, W. Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. **European Journal of Training and Development**, v. 46, n. 9, p. 920-936, 2022. doi: 10.1108/ejtd-10-2020-0149

PERES, R.S.; MEDEIROS, L.R.R.; BERNARDO, L.B.; SANTOS, A.E.T.; CRISTINA, L. C.; SILVA, A.J.F. Fatores de Pressão no trabalho de Contadores que atuam em escritórios de contabilidade na cidade de Belo Horizonte – MG. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 5, n. 9, p. 224- 241, 2016. doi: 10.30681/ruc.v5i9.858

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; BOMMER, W.H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 259-298, 1996. doi: 10.1016/s0149-2063(96)90049-5

POPLI, S.; RIZVI, I.A. Drivers of employee engagement: the role of leadership style. **Global Business Review**, v. 17, n. 4, p. 965-979, 2016. doi: 10.1177/0972150916645701

QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J.E.; COELHO JUNIOR, F.A. Desempenho no trabalho: Escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho - um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 36-45.

ROBBINS, B.; DAVIDHIZAR, R. Transformational leadership in health care today. **The Health Care Manager**, v. 39, n. 3, p. 117–121, 2020. doi: 10.1097/hcm.0000000000000296

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. **Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology**. Preliminary Manual. Version 1, n. 1. Utrecht: Unit Utrecht University, 2004.

SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A.B. The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002. doi: 10.1023/A:1015630930326

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. **Psychological Management of Individual Performance**. Great Britain: John Wiley & Sons, Ltd, 2002, p. 3-27.

WU, W.L.; LEE, Y.C. Do work engagement and transformational leadership facilitate knowledge sharing? a perspective of conservation of resources theory. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 2615, p. 1-17. doi:10.3390/ijerph17072615

ZHENG, Y.; GRAHAM, L.; EPITROPAKI, O.; SNAPE, E. Service leadership, work engagement, and service performance: The moderating role of leader skills. **Group & Organization Management**, v. 45, n. 1, p. 43-74, 2020. doi: 10.1177/1059601119851978