

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E
FINANÇAS**

SHEILA DA SILVA BORGES

**Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos
profissionais da área contábil**

São Paulo

2020

SHEILA DA SILVA BORGES

**Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos
profissionais da área contábil**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

São Paulo

2020

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Mestre João Domiraci Paccez

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

B732e

Borges, Sheila da Silva

Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil. / Sheila da Silva Borges. -- São Paulo, 2020.

75 p. il.col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo.

1. Liderança transformacional. 2. Psicologia positiva. 3. Engajamento no trabalho. 4. Desempenho no trabalho. 5. Profissionais da área contábil I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo II. Título

658.3

SHEILA DA SILVA BORGES

Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 15/10/2020



Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Faculdade FIPECAFI

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza

Faculdade FIPECAFI

Membro Interno



Prof. Dr. Claudio Parisi

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Membro Externo

São Paulo

2020

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus,
a Bakker, meu marido,
a meus pais, Odil e Geralda Borges e a
Alan Diógenes Góis (In memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Todo trabalho é conquistado com o apoio de muita gente, sejam pessoas direta ou indiretamente, afinal, sozinho ninguém chega a lugar nenhum. E nessa fase da vida, tenho o privilégio de poder contar com várias pessoas: amigos, familiares, colegas de profissão, pessoas que eu nem conheço pessoalmente, mas que me ajudaram participando desta pesquisa, contribuindo assim, para um bom resultado do meu trabalho na área acadêmica. Sou muito grata a Deus por colocar estas pessoas no meu caminho, em minha jornada.

Por isso, primeiramente agradeço a Deus, por ter me ajudado até aqui e me sustentado, guiando os meus caminhos, dando força e foco para concluir esta pesquisa. Obrigada meu Deus!

Agradeço ao Prof. Paschoal Tadeu Russo, por aceitar ser meu orientador, me guiando nessa jornada acadêmica, e por toda paciência que teve comigo, ensinando e orientando-me para que esta pesquisa fosse concluída com êxito. Muito obrigada professor, que Deus abençoe grandemente sua vida e toda sua família. Também agradeço ao Prof. Rodrigo Paiva e ao Prof. Claudio Parisi pelas críticas construtivas e toda colaboração para que este trabalho se concluísse nesse formato.

Agradeço também aos meus familiares...

Ao meu querido esposo Bakker, por toda a paciência nesses dois anos de estudo, por sempre me apoiar em todos os meus sonhos e lutas que percorri para concluí-los. E principalmente, por estar ao meu lado nessa caminhada. Agradeço também às duas pessoas mais importantes da minha vida. Sem elas, não seria quem sou. Obrigada, senhor Odil e senhora Geralda Borges, meus pais queridos, que mesmo sem concluir os seus estudos, me ensinaram a correr atrás dos meus sonhos, sempre me apoiando para que eu consiga concluir mais uma etapa em minha vida. Sou grata também ao meu primo-irmão Flávio Henrique e minha amiga-irmã Adriana Lins, por me substituírem em minhas obrigações de domingo. Muito Obrigada! Contem comigo para o que precisarem. E que Deus abençoe grandemente suas vidas.

Agradeço aos meus pares e parceiros...

Aos colegas da minha querida Turma 5, que juntos me ensinaram muito, através das trocas de experiências riquíssimas, cujos valores adquiridos são impossíveis de mensurar. Agradeço também aos amigos que adquiri nesses dois anos de estudo. Muito obrigada.

*“Elevo os meus olhos para os montes; de onde me virá o socorro?
O meu socorro vem do Senhor, que fez o céu e a terra.
Não deixará vacilar o teu pé; aquele que te guarda não tosquenejará.
Eis que não tosquenejará nem dormirá o guarda de Israel.
O Senhor é quem te guarda; o Senhor é a tua sombra à tua direita.
O sol não te molestará de dia nem a lua de noite.
O Senhor te guardará de todo mal; ele guardará a tua alma.
O Senhor guardará a tua entrada e a tua saída, desde agora e para sempre”.*
(Salmos 121, 1-8)

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se examinar, empiricamente, os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil, com base na psicologia positiva. Especificamente, buscou-se compreender e entender por meio dos comportamentos e ações cotidianas dos profissionais que atuam na condição de liderados em departamentos ou escritórios de contabilidade, o que levariam esses profissionais a um estado mental positivo, ou seja, a um engajamento e um melhor desempenho no trabalho. Tendo em vista que os profissionais atuantes na área contábil geralmente estão submetidos à pressão decorrente do grande volume de tarefas e prazos estreitos, e sofrem com a permanente atualização, sobretudo nas atividades relacionadas às obrigações assessorias. Para isso, foram elaboradas onze hipóteses (H1 a H11) com base na literatura pesquisada, que buscaram testar estatisticamente as relações entre as variáveis latentes: Liderança Transformacional (Carless, 2000) escala GTL, Engajamento no Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004) escala UWES e o Desempenho no Trabalho (Queiroga et al., 2015) escala EGDIT. Todas as três escalas usadas nesta pesquisa já foram validadas no Brasil em estudos anteriores. Nesta pesquisa, após a caracterização da amostra foram obtidas 119 respostas válidas, por meio de uma *websurvey*, um questionário eletrônico, e após essa caracterização, realizou-se a aplicação da técnica de análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados sugerem que entre a Liderança Transformacional e o Desempenho no Trabalho não há relação direta estatisticamente significativa, ou seja, a Liderança Transformacional não influencia o Desempenho no Trabalho de forma direta, mas influencia indiretamente, por meio do Engajamento no Trabalho dos profissionais da área contábil. Com relação às variáveis latentes: Liderança Transformacional e o Engajamento no Trabalho, os testes se apresentaram estatisticamente significantes, evidenciando que há relação positiva e significativa da Liderança Transformacional e o Engajamento no Trabalho nas três dimensões pesquisadas: Vigor, Dedicação e Absorção. As relações entre Engajamento no Trabalho com suas dimensões: Vigor, Dedicação e Absorção e Desempenho no Trabalho com suas dimensões: Tarefa e Contexto, permitem afirmar a relação parcial entre as duas variáveis latentes. As dimensões do Engajamento no Trabalho e do Desempenho no Trabalho, por meio dos testes apresentaram-se estatisticamente significantes, porém as dimensões: Dedicação e Tarefa dessas variáveis latentes apresentaram alto coeficiente estrutural, mas com o sinal negativo, contrário do esperado, o que se pode concluir que, não é a Dedicação que influencia na Tarefa, mas o contrário. Com isto, conclui-se que o Engajamento no Trabalho influencia positivamente o Desempenho no Trabalho, por meio dos funcionários Engajados que desempenham um melhor papel em suas rotinas técnicas contábeis.

Palavras- chaves: Liderança Transformacional, Psicologia Positiva, Engajamento no Trabalho, Desempenho no Trabalho, Profissionais de Contabilidade.

ABSTRACT

In this work, the objective was to examine, empirically, the effects of transformational leadership on the engagement and performance of accounting professionals, based on positive psychology. Specifically, we sought to understand and understand through the daily behaviors and actions of professionals who work as leaders in accounting departments or offices, which would lead these professionals to a positive mental state, that is, to an engagement and better work performance. Bearing in mind that the professionals working in the accounting area are generally subjected to pressure due to the large volume of tasks and narrow deadlines, and suffer from permanent updating, especially in activities related to advisory obligations. For this, eleven hypotheses (H1 to H11) were elaborated based on the researched literature, which sought to statistically test the relationships between the latent variables: Transformational Leadership (Carless, 2000) GTL scale, Work Engagement (Schaufeli & Bakker, 2004) UWES scale and Performance at Work (Queiroga et al., 2015) EGDT scale. All three scales used in this research have already been validated in Brazil in previous studies. In this research, after the characterization of the sample, 119 valid responses were obtained, through a websurvey, an electronic questionnaire, and after this characterization, the multivariate analysis technique of Structural Equation Modeling (SEM) was performed. The results suggest that between Transformational Leadership and Work Performance there is no statistically significant direct relationship, that is, Transformational Leadership does not directly influence Work Performance, but indirectly, through the Work Engagement of professionals in the area accounting. With respect to the latent variables: Transformational Leadership and Engagement at Work, the tests were statistically significant, showing that there is a positive and significant relationship between Transformational Leadership and Engagement at Work in the three dimensions surveyed: Vigor, Dedication and Absorption. The relationships between Work Engagement with its dimensions: Vigor, Dedication and Absorption and Work Performance with its dimensions: Task and Context, allow to affirm the partial relationship between the two latent variables. The dimensions of Engagement at Work and Performance at Work, through the tests, were statistically significant, but the dimensions: Dedication and Task of these latent variables, presented a high structural coefficient, but with the negative sign, contrary to the expected, which it can be concluded that it is not the Dedication that influences the Task, but the opposite. With this, it is concluded that the Engagement at Work positively influences the Performance at Work, through the Engaged employees who play a better role in their technical accounting routines.

Keywords: Transformational Leadership, Positive Psychology, Work Engagement, Work Performance, Accounting Professionals.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Dimensões do Conceito de Liderança Transformacional	27
Tabela 2- Síntese das Hipóteses	36
Tabela 3: Formação dos Respondentes – Válidos	47
Tabela 4: Grau de Escolaridade dos Respondentes – Válidos	48
Tabela 5: Perfil dos Respondentes- Válidos	48
Tabela 6: Tempo de Permanência do profissional contabilista no cargo em que atua na organização.	48
Tabela 7: Local onde os Respondentes trabalham.	49
Tabela 8: Cargas cruzadas do modelo de mensuração - 1ª Investigação.	50
Tabela 9 – Significância das Cargas Fatoriais - 1ª investigação Bootstrapping - Outer loading.	52
Tabela 10 – Confrontação entre confiabilidade composta e correlação entre constructos - 1ª investigação.	53
Tabela 11 – Resultado da Regressão - 1ª investigação.	54
Tabela 12 – Cargas cruzadas do modelo de mensuração – 2ª Investigação.	55
Tabela 13 – Significância das Cargas Fatoriais 1 – 2ª investigação.	56
Tabela 14 – Significância das Cargas Fatoriais 2 – 2ª investigação.	57
Tabela 15 – Confrontação entre confiabilidade composta e correlação entre constructos – 2ª investigação.	58
Tabela 16 – Resultado da Regressão – 2ª investigação.	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Teórico: O papel do <i>burnout</i> na mediação do impacto da vida profissional nos resultados pessoais e organizacionais.	31
Figura 2 - Visão geral das perspectivas em desempenho. Adaptada de Sonnentag e Frese (2002).	34
Figura 3 - Modelo Teórico da Pesquisa.	36
Figura 4 - Percurso Metodológico para a operacionalização da <i>survey</i>	40
Figura 5: Diagrama PLS – 1ª investigação	50
Figura 6: Diagrama PLS – 2ª investigação.	55
Figura 7: Diagrama PLS Modelo Final	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM	Abordagem de Desenvolvimento de Modelos
AEC	Abordagem Estritamente Confirmatória
AMA	Abordagem de Modelos Alternativos
AVE	Variância Média Extraída
ECO	Escala de Clima Organizacional
EGDT	Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
GTL	<i>Global Transformational Leadership Scale</i>
MBI	<i>Maslach Burnout Inventory</i>
MEE	Modelo de Equações Estruturais
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
R ²	Medida Relativa de Ajuste da Equação Estrutural
SASQ	<i>Seligman Attributional Style Questionnaire</i>
SMART PLS	Software para Análises Estatísticas por meio de Equações Estruturais
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>

Sumário

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do tema	15
1.2 Questão de pesquisa	17
1.3 Objetivo Geral.....	17
1.3.1 Objetivo Específico	17
1.4 Justificativa do tema.....	17
1.5 Contribuições.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. Liderança	19
2.1.1 Liderança transformacional	20
2.1.2 Liderança transacional	23
2.1.3 Principais diferenças entre a liderança transformacional e transacional	24
2.1.4 Medidas da liderança transformacional.....	26
2.2. Psicologia Positiva.....	27
2.3. Engajamento.....	29
2.3.1 Medidas do Engajamento	30
2.4 Desempenho no Trabalho	32
2.4.1 Medidas do Desempenho no Trabalho	35
2.5. Modelo Teórico da Pesquisa	36
2.5.1 Elaboração das Hipóteses de Pesquisa	36
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	39
3.1 Método de Investigação	39
3.2 Percorso Metodológico da <i>Survey</i>	40
3.3 Seleção da População e Amostra	41
3.3.1 Acesso a Amostra.....	42
3.3.2 Instrumento de Pesquisa- Questionário	42
3.4 Identificação de Constructos e Medidas	43
3.4.1 Liderança Transformacional.....	43
3.4.2 Engajamento	43
3.4.3 Desempenho no Trabalho	44
3.5 Análise Estatística	44

3.6 Ferramenta para Autoavaliação de profissionais em seus contextos de trabalho	45
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1. Análise das respostas recebidas.....	47
4.2. Análise de frequência das respostas das variáveis de controle	47
4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração e do Estrutural.....	49
4.3.1. Avaliação do Modelo de Mensuração – Primeira investigação.....	49
4.3.2. Avaliação do Modelo Estrutural – Primeira Investigação	54
4.3.3. Avaliação do Modelo de Mensuração – Segunda investigação.....	54
4.3.4. Avaliação do Modelo Estrutural – Segunda Investigação	59
4.3.5. Análise do Modelo Final	60
5. CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APÊNDICE A.....	71

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Influenciar, inspirar, motivar e estimular são componentes da liderança transformacional (Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003) que podem proporcionar aos funcionários uma sensação de bem-estar, de autodomínio e de total imersão (Siqueira, 2008), ou seja, um estado mental positivo e satisfatório, conhecido como engajamento no trabalho. São aspectos que há duas décadas despertam o intelecto e motivam profissionais e pesquisadores de diferentes áreas, a buscarem a compreensão e o entendimento, de quais características e ações levariam os funcionários ao engajamento (Schaufeli e Bakker, 2002).

Essas características são aspirações também de instituições, organizações e empresas, dos setores públicos e privados, como uma forma de acrescentar uma dimensão visionária e transformacional ao universo corporativo, e também, é do interesse da área acadêmica por possibilitar o estudo de implicações diretas e indiretas nas práticas dessas organizações e nas teorias que buscam explicá-las (Kopperud, Martinsen & Humborstad, 2014).

Estudos como o Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014) mencionam a importância das variáveis, liderança transformacional e do engajamento, e suas associações com as dimensões das estratégias pessoais dentro do contexto organizacional; os autores ainda identificaram que a interação entre elas pode ajudar a criar sinergia e um florescimento na empresa.

Despertar e manter o estado mental positivo, como o decorrente do engajamento dos funcionários, não é uma tarefa fácil, principalmente porque estados negativos decorrentes de situações tais como: esgotamento físico, estresse, recompensas insatisfatórias e transtornos mentais, de adaptação, e ansiosos e outras mais, tendem a superar os estados positivos (Schaufeli & Bakker, 2004).

Os sintomas relatados anteriormente despertam a preocupação dos gestores nas empresas, principalmente porque os estados negativos são considerados antípoda do engajamento, ou seja, são constatados em situações tais como a síndrome de *Burnout*, também conhecida na literatura mais popular pelo nome de síndrome do Esgotamento Profissional (Maslach & Leiter, 1997). Os contextos e consequências advindos desses sintomas negativos são tão graves que em 2018 foi evidenciado pelo Ministério da Economia que transtornos mentais e comportamentais, levaram a 43,3 mil afastamentos por auxílios-doença como consequência de episódios depressivos, além do que transtornos ansiosos são responsáveis por 28,9 mil casos, de recorrência de outros anos, nos quais os adoecimentos têm ligação direta com o local e com as condições de trabalho.

Tendo em conta esse cenário, a Bain & Company (2017), uma grande empresa de consultoria mundial, em uma pesquisa por ela realizada continuamente desde o final dos anos 1990, identificou em seu relatório de 2017 que empresas de classe mundial se valem de ferramentas de gestão de engajamento de funcionários, centradas em quatro pilares, sendo: satisfação do empregado, fortalecimento, gestão de recursos humanos e compromisso organizacional. Tais ferramentas são denominadas *engajement surveys*, sendo técnicas que se baseiam em pesquisas aplicadas diretamente aos colaboradores, para medir o seu grau de envolvimento e de entusiasmo com o trabalho e com a organização. Nas análises desenvolvidas pela Bain & Company, foi avaliado que funcionários engajados intelectualmente e emocionalmente contribuem para formar clientes satisfeitos e fidelizados, além de colaborar com um melhor desempenho nos resultados.

O estudo de Murphy e Michels (2018) também evidenciou a importância do engajamento dos funcionários em seus contextos organizacionais. Os autores analisaram mais de 400 empresas

e seus focos em duas vertentes: na estratégia da empresa e no engajamento no trabalho; e os resultados apurados demonstraram que o foco no engajamento supera os resultados a partir do foco na estratégia dos negócios, e que as empresas mais bem-sucedidas se destacam porque possuem um maior envolvimento e engajamento dos funcionários. Os autores ainda destacaram que as estratégias não deixaram de ser eficazes, mas, que deve haver um equilíbrio entre estratégia e engajamento, sobretudo em um universo corporativo de rápidas mudanças, e dessa forma, o engajamento é o fator número um para o atingimento do sucesso. Nas justificativas apresentadas por esses autores eles consideram que é importante que os colaboradores se sintam reconhecidos e integrados na empresa, e que o gerenciamento bem-sucedido dos empregados deve ser valorizado, porque é através dele que se conquista o coração e a mente dos funcionários, evitando assim, a falta de controle que propende a alimentar a ansiedade.

De outro lado, busca-se compreender o que influencia a existência do engajamento nas organizações, sendo que uma das pesquisas assomadas nesse sentido é a busca pela compreensão e o entendimento, por empresas de diferentes setores, acerca da liderança transformacional, a partir da qual se busca a compreensão de como, onde e o porquê do líder, ao exercer uma liderança transformadora, inspira e motiva seus liderados e contribui para que ocorra o engajamento (Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003).

Pesquisadores de diferentes áreas têm estudado esta variável (Liderança Transformacional), como uma forma de compreender os mecanismos que possibilitam engajar pessoas e melhorar o desempenho no trabalho. Autores como, Ghafoor, Qureshi, Khan e Tahir (2011) pesquisaram a relação dos gerentes com os funcionários em uma empresa de telecomunicações do Paquistão, e os resultados apresentados foram estatisticamente significantes acerca do relacionamento entre as variáveis Liderança Transformacional, Engajamento e Desempenho. Também o estudo de Salanova, Lorente, Chambel e Martínez (2011), que analisaram supervisores e enfermeiros, buscou avaliar a associação entre a liderança transformacional e o que era percebido como o desempenho extraordinário dos enfermeiros, sendo esse mediado pela autoeficácia e engajamento no trabalho; os resultados apresentados evidenciam que os supervisores de enfermagem, que eram identificados com um estilo de liderança transformacional, influenciaram o desempenho extraordinário por meio da autoeficácia e do engajamento no trabalho.

Com base nos elementos apresentados até o momento e que caracterizam os contextos organizacionais, pode-se considerar que diferentes classes profissionais estão expostas ao esgotamento profissional, por diversos motivos, alguns apresentados anteriormente. Um dos mais frequentes e intensamente observado é o estresse, que está presente na rotina da maioria dos trabalhadores; sendo que na profissão contábil, não é diferente (Oliveira, Moura, Barbosa & Savi, 2015).

Os profissionais da área contábil, e, sobretudo os contadores, estão expostos ao estresse diário e contínuo, onde o volume de trabalho é exaustivo, acrescido de frequentes e excessivas jornadas de trabalho, sofrendo com a pressão dos prazos a serem cumpridos, sempre em ritmos acelerados (Peres, Medeiros, Bernardo, Santos, Cristina & Silva, 2016). Além disso, sofrem a constante demanda por atualização, decorrentes das mudanças e adequações das normas contábeis, como por exemplo as IFRS (*International Financial Reporting Standards*), o que gera necessidade de um aprendizado contínuo para o profissional contábil, além das alterações constantes nas formas como os tributos são concebidos, mensurados e reportados.

Estudos como os de Peres et al., (2016), Oliveira, Moura, Barbosa e Savi, (2015) e Ferreira e Bonfim (2019), além dos boletins do CRC (Conselhos Regional de Contabilidade), mencionaram que apesar de toda tecnologia que está sendo implantada na área contábil, como o eSocial e outros diversos softwares disponibilizados, os contadores ainda continuam expostos ao risco de estresse emocional, despersonalização, falta de realização profissional, pouca valorização dos empregados por parte dos líderes. Destacaram ainda que um dos fatores que lhes causa

estresse elevado é a discriminação e o favoritismo no ambiente organizacional, mas independente disso, nenhum profissional se mostra arrependido por ter escolhido esta profissão.

Com base em todos os elementos apresentados, partiu-se da hipótese, nesta pesquisa, que: conhecer o contexto dos departamentos e/ou escritórios de Contabilidade, acerca dos fatores que contribuem para que a liderança transformacional seja capaz de contribuir com o engajamento dos contadores, e com seus desempenhos em suas atividades, pode ser relevante para profissionais, empresas e academia.

A fim de delimitar a presente pesquisa, e em função de a pesquisadora fazer parte da equipe de contadores de um município no Estado de São Paulo, e ter também trabalhado nas áreas contábeis de empresas privadas, e com base nisso, conhecer características específicas das atividades desenvolvidas por esses profissionais nesse contexto, a pesquisa foi direcionada aos departamentos de contabilidade, em organizações públicas e privadas, uma vez que em ambos os setores existem organizações que dispõem de equipes contábeis formadas por vários profissionais, contexto esse que é adequado para o que foi investigado nesta pesquisa.

1.2 Questão de Pesquisa

Quais os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil?

1.3 Objetivo Geral

Este estudo teve por objetivo examinar os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil.

1.3.1 Objetivo Específico

Elaborar um instrumento de Autoavaliação, com base em dados específicos da pesquisa, visando a compreensão das características dos contextos dos respondentes com base nos resultados obtidos na pesquisa, contribuindo assim com a melhoria das ações promovidas por líderes no engajamento e consequentemente, no desempenho do trabalho.

1.4 Justificativa do tema

Como apresentado anteriormente, diversos são os estudos que sinalizaram a importância do engajamento dos funcionários no trabalho, como exemplo, a Bain & Company que analisou empresas de classe mundial e identificou que elas já se valem de ferramentas de gestão de engajamento, com o objetivo de medir o grau de envolvimento e de entusiasmo dos funcionários. Outro estudo é Kopperud et al., (2014), que demonstrou a importância da liderança transformacional no engajamento e na estratégia organizacional. Estudo como de Murphy e Michels (2018) identificaram que o engajamento no trabalho supera as estratégias dos negócios.

Com base nesses trabalhos, esta pesquisa buscou compreender como, onde e o porquê de o líder, ao exercer uma liderança transformadora, inspira e motiva seus liderados e contribui para que ocorra o engajamento no trabalho (Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003) dos profissionais da

área contábil. Vários são os estudos de diversas áreas que buscam essa compreensão dos fatores advindos da Liderança Transformacional que influenciam o engajamento, mas esta pesquisa se diferencia por analisar profissionais atuantes em departamentos e/ou escritórios de contabilidade. Justamente porque despertar e manter o engajamento dos profissionais é um grande desafio para as empresas, organizações, e principalmente para os líderes, porque o Engajamento é conhecido como antípoda do *Burnout* (Síndrome do Esgotamento Profissional).

Esta pesquisa focou em profissionais da área contábil, porque os contadores estão expostos ao estresse diário e contínuo, onde o volume de trabalho é exaustivo, acrescido de frequentes e excessivas jornadas de trabalho (Peres, Medeiros, Bernardo, Santos, Cristina & Silva, 2016). Este fator gera uma preocupação para área acadêmica e para o órgão regulador da classe contábil, o que são evidenciadas em alguns estudos como os de Peres et al., (2016), Oliveira, Moura, Barbosa e Savi, (2015) e Ferreira e Bonfim (2019) e os boletins do CRC (Conselhos Regional de Contabilidade), mencionando que os contadores ainda continuam expostos ao risco de estresse emocional, despersonalização, falta de realização profissional, pouca valorização dos empregados por parte dos líderes e destacaram ainda que um dos fatores que lhes causa estresse elevado é a discriminação e o favoritismo no ambiente organizacional.

Compreende-se que entender este contexto, pode auxiliar as organizações em como ajudar os líderes a serem Líderes Transformacionais, inspirando, motivando e estimulando os seus liderados, proporcionando aos funcionários uma sensação de bem-estar, de autodomínio e de total imersão (Siqueira, 2008), ou seja, obtendo um estado mental positivo e satisfatório, conhecido como engajamento no trabalho, o que poderia evitar a síndrome do Esgotamento Profissional. Principalmente no cenário atual, onde as relações entre líderes e liderados sofrem grandes mudanças em função do novo contexto de trabalho em casa decorrente do afastamento social.

1.5 Contribuições

Este estudo traz duas contribuições sendo:

A contribuição **Teórica**, por meio da articulação entre as três variáveis propostas (Liderança Transformacional, Engajamento e Desempenho), que oferece evidências importantes sobre como se dá tal relacionamento no contexto da atividade do profissional contábil, e pode servir de base para novas investigações nessa vertente.

A contribuição **Prática**, uma ferramenta de Autoavaliação de profissionais em seus contextos de trabalho, que possibilita efetuar o confronto dos dados obtidos por meio do respondente com os achados desta pesquisa, podendo ainda ser comparado com base no seu perfil, comparativamente ao mesmo perfil na pesquisa.

Em resumo, o estudo contribui para profissionais, empresas e academia, uma vez que a liderança transformacional tem elementos que podem contribuir para o bem-estar individual e a motivação dos liderados, o que proporcionaria um engajamento e um melhor desempenho no trabalho (Salanova, Lorente, Chambel & Martinez, 2011) dos profissionais da área contábil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nos próximos tópicos será apresentada a revisão da literatura sobre os principais temas que possibilitam construir o modelo teórico que sustentou a pesquisa.

2.1. Liderança

O significado da palavra Liderança não possui um consenso universal ou padronizado, mas as ideias centrais referem-se ao processo de influenciar intencionalmente um indivíduo ou um grupo de pessoas, estruturar e simplificar serviços e relacionamentos em equipes no ambiente organizacional, ou seja, um verdadeiro líder possui um poder ou uma característica particular capaz de influenciar, incentivar seus apreciadores e seguidores a alcançarem os seus objetivos profissionais. Em outras palavras, um bom líder serve de espelho e exemplo para os demais funcionários da organização (Yukl, 2008; Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018).

De acordo com pesquisadores e profissionais da área comportamental, a Liderança é um fator real e valioso para a eficácia das organizações (Yukl, 2008). O processo de liderar tem como objetivo principal a obtenção de um resultado, o qual dependerá do reconhecimento dos líderes e de seus processos de liderança por seus liderados ou seguidores, que determinará o sucesso ou fracasso de todo processo desenvolvido, justamente porque é um processo compartilhado por pessoas, com entendimentos e culturas diferentes, e que podem tornar o desenvolvimento do processo eficaz ou ineficaz. (Yukl, 2008). Consequentemente, a liderança não pode ser considerada somente a partir da função individual do líder, mas de toda a compreensão e colaboração dos demais funcionários (Jorge Dias & Guimarães, 2015).

Apesar da liderança ser um processo atualmente considerado como valioso por grande parte das organizações e sociedade, ele já há muito tempo é assim considerado pela academia. Há décadas este assunto vem sendo estudado na tentativa de ajudar as organizações a atingirem um alto desempenho e alcançarem a excelência (Bass, 1985). Em 1978, a liderança ficou conhecida como um movimento, um marco para a época. Nesse mesmo período buscavam-se ideias de como agregar nas organizações conceitos que as auxiliassem a otimizar a visão de custo-benefício (Bass, 1985). Ainda naquele período, vários autores se engajaram, cada qual contribuindo de maneira diferente para um único objetivo, que era o de melhorar o desempenho das organizações através de seus líderes. Naquele período já se buscava a excelência organizacional, por meio do uso certo do poder dos líderes. Um dos autores da época de destaque foi James MacGregor Burns, que ficou conhecido por dedicar muitos esforços relatando o uso incorreto do poder pelos líderes ao longo do tempo (Burns, 1978).

James MacGregor (1978) em suas pesquisas buscou identificar e analisar quais os tipos de características do líder melhor levam ao uso correto do poder e contribuem para alcançar o tão almejado sucesso como líderes transformadores, o que não era tão comum para a época. Burns (1978) notou, através das análises e das particularidades apresentadas, que características como o carisma, a visão e o poder persuasivo das pessoas são capazes de convencer ou induzir seguidores ou liderados a alcançarem um objetivo em comum. Com este estudo, o autor escreveu um *best-seller* sobre liderança política, onde foram identificados e comparados dois estilos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional (Yukl, 2008), o que pode ser considerado como um estudo avançado para época, pois tal abordagem não era apresentada até então na psicologia humanística, sendo que, a partir desse estudo foi possível divulgar os diferentes processos de liderança, que foi observado em diferentes culturas e ao longo do tempo (Burns, 1978).

O processo do estabelecimento da liderança e sua eficácia também vêm sendo estudado quanto ao impacto que este sofre em decorrência das diferentes culturas organizacionais (Conger

& Kanungo, 1994), mas também leva-se em conta que ele é decorrente de experiências individuais, que dependem de valores fundamentais e dos modelos de papéis que tenham sido capturados por cada um na infância e adolescência, além dos observados no contexto de trabalho (Bennis & Nanus, 1985). A amplitude dessas questões levou Carless, Wearing e Mann (2000) a desenvolverem um estudo aprofundado no qual são apresentadas diversas dimensões, que podem ser capturadas por meio de instrumentos adequados, e que refletem as principais dimensões do líder.

Através desses estudos pode-se constatar que cada vez mais as organizações estão preocupadas com as dimensões com que a liderança pode influenciar os processos e modelos de gestão de qualidade, a eficiência e eficácia das atividades; de fato, observa-se que as organizações almejem um desempenho além das expectativas, algo superior ao tradicional, que esperam obter por meio de uma liderança que consiga produzir algo novo e que ajudará na obtenção de uma vantagem competitiva no campo organizacional (Bass, 1985).

Pesquisas têm apontado que o líder é uma peça chave, e que pode ser o responsável pelo sucesso ou o fracasso de diversos processos na organização; o líder também pode ser compreendido como um representante dos funcionários e da organização, ou seja, uma peça capaz de gerar valores e riquezas, um exemplo a ser seguido por funcionários, mas para isto é preciso identificar como o líder pode influenciar, incentivar e motivar os funcionários, trazendo para cada um a satisfação pelo desempenho das atividades que lhes foram confiadas (Bass, 1985). Dessa forma, é importante que o líder tenha uma ampla visão, e que ela seja voltada para "instância da aprendizagem organizacional, de base coletiva", de um entendimento sob a imagem, a estrutura e a dinâmica da organização (Rivera & Artmann, 2006, p. 411).

Rivera (2003) evidencia a importância de entender e compreender os diferentes estilos de liderança (particulares de cada líder), sem desconsiderar que eles tenham posicionamentos que podem ser mais focados nas relações individuais, enquanto outros são mais voltados para a organização (ou coletivo). Rivera (2003) explica que a liderança, mesmo sendo voltada para a forma coletiva, como um processo interativo da visão dos envolvidos, não deve jamais desconsiderar a força das percepções e relações individuais das pessoas e entre elas, justamente porque a ação entre o líder e o liderado se trata de algo que ocorre entre pessoas e não como um processo realizado por máquinas, que assim como as plantas, precisam de cuidados para se desenvolver e crescer, sem anular o seu crescimento. Rivera (2003, p. 62) assevera que "seriam estas condições de aprendizado fatores propulsores ou realizadores do potencial de crescimento das pessoas, potencial esse que poderia ser tolhido em contextos impositivos e objetivantes" (Rivera, 2003, p.62).

Salienta-se que o foco desse estudo foi centrado na liderança, mas é importante clarificar que gestão e liderança são ações de diferentes naturezas, dentro do mundo organizacional, "O líder se preocupa em canalizar a atenção sobre uma visão, explorando os recursos emocionais e espirituais da organização, seus valores, seus engajamentos e suas aspirações; já o gerente (Gestão) exploraria os recursos físicos da organização, seu capital, suas competências, suas matérias-primas e sua tecnologia" (Rivera, 2013, p. 205). Por outro lado, cabe salientar que o estudo da liderança desperta a ânsia não só no meio acadêmico, mas também dentro das organizações, além de ser um dos mais importantes na área de gestão (Maciel & Nascimento, 2013).

2.1.1 Liderança transformacional

Diferentes estilos de liderança podem ser compreendidos como decorrentes de diferentes culturas organizacionais, e mesmo sendo formas diferentes de liderança: a liderança transformacional e transacional, podem ser identificadas entre elas similaridades e divergências (Burns, 1978).

Para Burns (1978, p. 6) “o líder transformacional reconhece e explora a necessidade ou demanda existente de um seguidor ou liderado em potencial”. Para Bass e Avolio (1994, p. 134) “o líder transformacional incentiva os seguidores, agindo como um modelo, motivando através da inspiração, estimulando intelectualmente e dando consideração individualizada às suas necessidades e objetivos”, além de procurar motivações potenciais nos seguidores, procura também satisfazer suas necessidades mais elevadas e envolver a pessoa plena do seguidor. Jorge Dias e Guimarães (2015, p. 204) afirmam que “os líderes transformacionais devem ser capazes de definir e articular uma visão para suas organizações, e os seguidores devem aceitar a credibilidade do líder”.

Apesar dos estudos, a liderança possui como foco o processo de influenciar, incentivar e cativar os liderados, seguidores e o grupo, de maneira a obter os objetivos pré-estabelecidos como observado por Burns (1978). Outro autor, anos mais tarde, modificou sua ideia inicial sobre a liderança transformacional e transacional, apresentando que somente estas características não são o suficiente para alcançar o objetivo do grupo, mas sim para causar uma conscientização do que de fato é importante, fazendo com que os seguidores se tornem líderes, além de evidenciar que a liderança transformacional acrescentava impactos na liderança transacional “nos esforços, na satisfação e eficácia dos seguidores” (Bass, 1990, p. 170). Com sua análise Bass (1985) comprovou a veracidade do seu modelo através de um estudo feito com oficiais militares seniores e gerentes de negócios.

Por existir um movimento que estava ocorrendo na época e após anos de modelos contingentes, na tentativa de entender a liderança transformacional, o movimento despertava a curiosidade de algo novo para época, e trazia uma tendência dentro das organizações que possuíam os status de excelentes. As pessoas eram motivadas a fazer “mais do que o esperado”, algo místico, buscava-se entender o comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional e o que influenciava os funcionários a apresentarem um alto desempenho além do proposto, o que não se justificava por desempenho versus recompensa, porque, na realidade o desempenho dos funcionários superava as expectativas e as metas estabelecidas pelas organizações (Bass, 1985).

Os estudos de Bass (1985), em continuidade à pesquisa de Burns (1978), contribui para a construção do modelo de líder transformacional, no qual o líder é visto como um funcionário inspirador, ou seja, o líder não é visto somente nas funções de acompanhar, controlar a execução de tarefas ou ofertar recompensas, mas, sobretudo, tem o papel de inspirar, estimular, intelectualmente e observar individualmente os funcionários. Este tipo de liderança pode ser caracterizada como diretiva, quando o líder é inspirador, mas utiliza-se dos seus meios e métodos com foco na tarefa, ou participativa, que ocorre quando o líder partilha a idealização de visões e ideias, o que é visto como uma parte democrática, coletiva e participativa, e com foco nos seguidores; ou seja, ele pode ser autoritário ou democrático, mas isto vai depender se o líder tem informação e o poder acerca da situação (Bass & Riggio, 2006).

Tal empoderamento do líder evidencia a importância de que os profissionais que ocupam tais funções tenham consciência da importância de sua postura moral (Bass, 1999). Bass (1985) previamente havia revelado que os estilos de liderança transacional e transformacional, são duas proposições pertencentes a um mesmo todo, ou seja, não são distintas, mas são multidimensões de algo mais amplo. Considera-se também que em alguns contextos pode haver implicações da liderança transacional na liderança transformacional ou vice-versa (Rosa, 2010). Isto faz com que a liderança transformacional seja reconhecida globalmente como um conceito, onde o objetivo é motivar os funcionários para buscarem “desempenhos além das expectativas”. Para acontecer tal desempenho é preciso que todos estejam alinhados aos interesses da organização, sendo esse um dos papéis que o líder transformacional deve desempenhar (Bass, 1999).

A liderança transformacional engloba aspectos intrínsecos, tais como: a motivação e o desenvolvimento positivo de seguidores com diferentes estilos, sendo alguns considerados relativamente frios, devido à forma como procedem ao processo de troca social, como é mais

frequentemente abordado no caso da liderança transacional (Bass & Riggio, 2006). Outro aspecto a considerar é que a liderança transformacional é a que melhor se adequa aos ambientes mais complexos, “onde os seguidores não apenas buscam um líder inspirador para ajudá-lo, em um ambiente incerto, mas também querem ser desafiados e sentirem-se empoderados, para serem leais, e com alto desempenho”. Além de possuírem melhor engajamento e satisfação no trabalho (Bass & Riggio, 2006, pp. 3-23). Para Bass, Avolio, Jung e Berson (2003, p. 208) o líder transformacional geralmente demonstra atitudes relacionadas aos quatro componentes principais, ou quatro qualidades transformacionais, (i) influência idealizada, (ii) motivação inspirada, (iii) estímulo intelectual, e (iv) consideração individualizada, descritas a seguir:

Influência idealizada – “Os líderes são admirados, respeitados e confiáveis. Os seguidores se identificam e querem imitar seus líderes. Entre as coisas que o líder faz para ganhar crédito com os seguidores está a consideração das necessidades dos seguidores em detrimento das próprias necessidades. O líder compartilha riscos com os seguidores e é consistente na conduta com ética, princípios e valores subjacentes”.

Motivação inspirada - “Os líderes se comportam de maneira a motivar as pessoas ao seu redor, fornecendo significado e desafio ao trabalho de seus seguidores. O espírito individual e de equipe é despertado. Entusiasmo e otimismo são exibidos. O líder incentiva os seguidores a visualizarem futuros atraentes, que eles podem imaginar por si mesmos”.

Estímulo intelectual – “Os líderes estimulam o esforço de seus seguidores para serem inovadores e criativos, questionando suposições, reformulando problemas e abordando situações antigas de novas maneiras. Não há ridículo ou crítica pública dos erros de membros individuais. Novas ideias e soluções criativas para problemas são solicitadas aos seguidores, que são incluídos no processo de abordar problemas e encontrar soluções”.

Consideração individualizada – “Os líderes prestam atenção à necessidade de realização e crescimento de cada indivíduo, atuando como treinador ou mentor. Os seguidores são desenvolvidos para níveis de potenciais sucessivamente mais altos. Novas oportunidades de aprendizado são criadas junto com um clima favorável para o crescimento. As diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidas”.

Cada um dos componentes anteriormente descritos pode ser mensurado com o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que é um instrumento que busca reconhecer os componentes da liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006). Os quatro componentes são características que têm como objetivo fazer com que os líderes transformacionais estimulem o engajamento e o desempenho dentro das organizações, incentivando os seguidores a buscarem expectativas maiores do que as estabelecidas e auxiliando os mesmos a afrontarem situações difíceis (Bass, 1999). A modelagem do líder transformacional criada por Bass (1985) trouxe uma nova visão que objetivava quebrar os padrões existentes de burocracia, trazendo para dentro das organizações a visão de um líder evolucionário, flexível e adaptativo no cenário de grandes mudanças (Bass, 1985).

A busca por algo novo, centrado na liderança transformacional que visa à mudança de cultura organizacional, ou seja, a quebra de padrões burocráticos do sistema público ou privado, é uma realidade demonstrada em estudos acadêmicos, como o de Jorge Dias e Guimarães (2015), que investigaram mudanças de modernização na área pública do Poder Executivo de Minas Gerais, onde os líderes foram os principais precursores dessa mudança. Os autores observaram e ressaltaram que há anos a administração pública vinha passando por várias mudanças na área da gestão, tudo para desenvolver uma gestão mais moderna e trazer mais inovação e rapidez, para

entrega de melhores resultados aos cidadãos. Embora trabalhos acadêmicos evidenciem um grau maior de aceitação da liderança transformacional em empresas privadas do que em empresas públicas, estudos como o de Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), que analisaram os estilos de lideranças dos supervisores e a satisfação no trabalho dos subordinados em instituições públicas e privadas, evidenciam por meio de seus resultados, e independentemente da natureza da organização (pública ou privada) foram estatisticamente significativos com relação às duas variáveis estudadas.

Os autores Domingues, Pereira, Silva, Delapedra e Pontes (2018) também analisaram diferentes organizações de diversos setores econômicos, buscaram averiguar se a liderança transformacional pode ser substituída pela inteligência emocional dos funcionários para aumentar o engajamento, a satisfação e o desempenho no trabalho. Os autores testaram estaticamente algumas hipóteses entre elas: se a liderança transformacional tem uma relação positiva com (a) engajamento no trabalho (b) satisfação no trabalho e (c) desempenho no trabalho. Em outra hipótese: se a inteligência emocional tem relação positiva com essas mesmas três variáveis. Os resultados com relação à liderança transformacional foram confirmados de forma significativa e positiva para as três variáveis. Quanto à inteligência emocional, os resultados estatísticos apontaram que ela pode substituir a liderança transformacional somente em duas variáveis: satisfação e o desempenho no trabalho, mas não substitui para o engajamento dos funcionários.

A Universidade da Califórnia do Sul também tem avaliado a liderança transformacional com um enfoque de uma abordagem que busca conhecer uma nova forma de liderança, mais flexível e pronta para novos desafios (Rivera, 2003). Diante de ambientes de grande competitividade e de novos e constantes desafios, as organizações precisam estar preparadas para se adequarem aos desafios futuros, e a buscarem um tipo de organização que melhor se ajuste aos desafios do amanhã, ou seja, estejam dispostas à quebra de estilos antigos e aceitação de um novo estilo de liderança (Rivera, 2003). Para Rivera (2003, p. 56) o uso correto do poder ajudaria a “promover a evolução das organizações para um estado futuro desejado, criar perspectivas potenciais e inspirar nos trabalhadores a vontade de mudar e de introduzir novas filosofias e estratégias, de modo que se mobilizem e focalizem as energias e os recursos existentes”.

Por fim, constatou-se que a liderança transformacional tem se evidenciado como de grande valia em diversos cenários e em todos os setores, conforme pode ser visto nos trabalhos de Avolio e Yammarino (2002), Bass e Riggio, (2006), Bass, (1999) e outros mais.

2.1.2 Liderança transacional

Burns (1978, pp. 5-6) definiu a liderança transacional como sendo a liderança em que “os líderes abordam os liderados com o objetivo de trocar uma coisa por outra: empregos por votos ou subsídios para contribuições à campanha. Essas transações compreendem a maior parte dos relacionamentos entre líderes e liderados, especialmente em grupos, legislaturas e partidos”. Para Bass e Riggio (2006, p. 23) a liderança transacional ocorre quando o líder recompensa ou disciplina o seguidor, dependendo de seu desempenho. Nesse modelo “valoriza-se a obtenção dos objetivos estabelecidos e a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, podendo ser apontada a utilização dos esforços e punições como arma fundamental para a promoção do empenho dos colaboradores e para o controle dos comportamentos indesejáveis” (Gomes & Cruz, 2007, p. 152).

Nessa abordagem, o relacionamento entre líderes e liderados está focalizado na troca para satisfazer os interesses pessoais. Esse tipo de troca pode ser conhecido por recompensa contingente, que ocorre quando o líder elucida ao liderado através de direção ou participação, do que o liderado precisa fazer para alcançar o objetivo estabelecido, e ser gratificado pelo seu empenho (Bass, 1999).

Assim como na liderança transformacional, que contém os quatro componentes principais da liderança, na transacional também existem os três componentes essenciais presentes no líder, são eles (Rosa 2010, p.43): (i) Recompensa de Contingente (RC); (ii) Gerenciamento por exceção – Ativo (GPE-A) e; (iii) Gerenciamento por exceção Passivo (GPE-P).

O processo de recompensa contingente se constitui de recompensas ou punições atreladas à liderança transacional, que ocorre quando o liderado atinge o sucesso ou fracasso do objetivo estabelecido pela organização; esse tipo de recompensa acontece quando o reconhecimento é material, como exemplo, por meio de um bônus financeiro (Bass & Riggio, 2006). Esse processo está ligado diretamente à duas formas de gerenciamento: ativo por exceção ou passivo por exceção. Na primeira forma o líder monitora e acompanha o desempenho do liderado e utiliza-se de medidas corretivas e punitivas caso esse não alcance os objetivos pré-estabelecidos. Por exemplo, “o líder direciona a atenção para as falhas no cumprimento padrões (ativo)” (Bass & Riggio, 2006, p. 8). No segundo gerenciamento passivo ou liderança passiva, o líder aguarda os problemas acontecerem, para tomar as devidas ações, ou seja, não há o acompanhamento tal como no gerenciamento ativo (Bass, 1999). Por exemplo, “o líder não toma nenhuma ação até que as queixas são recebidas (passivo)” (Bass & Riggio, 2006). No segundo caso, o gerenciamento corretivo tende a ser menos eficaz, quando confrontado com a recompensa contingente ou pelos componentes da liderança transformacional, além do que a liderança passiva é menos eficaz e satisfatória, quando comparada com as demais (Bass & Riggio, 2006).

Apesar da essência da liderança transacional estar centrada na troca de benefícios pelo cumprimento de metas e na penalidade por não atingir os objetivos, alguns estudos evidenciaram que a essência da liderança transacional não seria somente o dar e receber, mas sim, que líderes agregavam princípios com os quais os seguidores e liderados se identificavam, e nesse sentido que a fidelidade pessoal era mais eficaz do que os benefícios físicos (Bass, 1990 citando Freud, 1922; e Barnard, 1938).

2.1.3 Principais diferenças entre a liderança transformacional e transacional

Nos dois estilos de liderança: o transformacional e o transacional, não existe o certo ou errado. Tanto a liderança transformacional como a transacional pode ser eficaz. O que pode ocorrer em algumas organizações é um estilo ser aplicado, desenvolvido e apresentar melhores resultados do que o outro, devido as próprias características da empresa (Bass & Riggio, 2006), como por exemplo, na área pública. A liderança transformacional poder ser mais intensamente aplicada devido ao engessamento de gratificações em salários (Jorge Dias & Guimaraes, 2015), uma vez que o foco da liderança transformacional não é benefício material, como é o caso da transacional (Bass, 1985).

Bass (1990 p. 168) aponta que a contraposição da liderança transformacional com a transacional é que “os líderes transformacionais motivam os seguidores a irem além dos seus próprios interesses para o bem do grupo, organização ou sociedade. O interesse dos seguidores é elevado pelos líderes transformacionais, desde preocupações com segurança até preocupações com conquistas. Os seguidores são incentivados a enfrentar os desafios que enfrentam, enfrentar, se destacar e se auto atualizar”. Nesse estilo de liderança, os líderes e os liderados, além de trabalharem juntos, trocam ideias e resolvem problemas; é uma relação humana baseada na empatia e no respeito (Guerra, Tartarotti e Camargo, 2018).

Para Mcshane e Glinow (2014, p. 337) “os líderes transformacionais criam uma visão estratégica, comunicam essa visão com enquadramento e uso de metáforas, modelam essa visão dando o exemplo e agindo de forma consistente e fortalecem o comprometimento com a visão”. Tais condutas confrontam com as premissas da liderança transacional (Mcshane & Glinow, 2014). Ao focar na visão, os líderes transformacionais estariam explorando a parte emocional,

espiritual, valores, engajamentos e anseios dos liderados, ou seja, o líder transformacional é mais voltado para características humanas, enquanto um gestor ou gerente focaria na parte física da organização (Rivera, 2003).

A liderança transformacional é mais enigmática e mais influenciadora, pois tende a estimular e satisfazer as necessidades que envolvem os liderados, o que pode, como consequência, transformar os seguidores ou liderados em líderes, e transformar os líderes em executores morais. A liderança transformacional tem o intuito de causar mudanças nos liderados e no sistema burocrático organizacional, mudanças essas preciosas e efetivas, que possuem o foco em elevar a motivação, a moral e o desempenho dos seguidores. Essas mudanças só podem acontecer a partir do momento em que o liderado possui a visão ampla e empática sobre a missão e a coletividade da organização, e passa a buscar entender mais do trabalho que está executando, para então conhecer os pontos a serem melhorados. Este papel cabe ser desenvolvido por líderes das organizações, para que então esse liderado possua a visão ampla de seguidor, e isto agregará ao líder um poder único e direcionador, o que traz uma vantagem competitiva e o uso certo do poder (Burns, 1978).

Outros autores com estudos posteriores confirmaram a liderança transformacional sendo focada em mudanças ou reforma organizacional. Bass e Avolio (1994) evidenciaram que a liderança transformacional influencia indagações relevantes dentro da organização, como por exemplo, tomada de decisão, gestão de qualidade e reestruturação organizacional.

A liderança transacional é diferente da transformacional em alguns pontos, como por exemplo: o foco não está nas mudanças culturais, os líderes e os liderados não lutam por nenhum tipo de mudança organizacional, e eles aceitam o que foi proposto sem buscar nenhum tipo de melhoria. As atividades na liderança transacional são focadas no benefício físico e centradas no individual, voltado sempre para a cultura existente, ou seja, essa liderança baseia-se em “dar e receber” (Burns, 1978). Estudos também demonstraram que a liderança transacional apresenta aspectos de conservadorismo, pressão, rigidez e regras estritas (Guerra, Tartarotti & Camargo, 2018). Bass (1985) exemplifica que as condutas dos líderes são padrões de gratificações ocasionais feitas gestões apáticas ou dinâmicas. Ainda na liderança transacional, Jorge Dias e Guimarães (2015, p. 205) explicam que “são oferecidas recompensas para o bom desempenho ou feitas ameaças e disciplinas para os desempenhos ruins”.

Na liderança transformacional é diferente. O pensamento é voltado para o coletivo, busca-se sempre um consenso e a inclusão de todos no processo, sendo o foco da mudança da cultura organizacional (Burns, 1978). Outra diferença percebida nos estudos da liderança transformacional é o líder apoiado por seguidores, porque se trata de um exemplo para todas as pessoas. A liderança é alvo de motivação e inspiração moral para os demais. Todos os funcionários são incluídos no processo, adquirindo assim um senso de responsabilidade, o que faz com que a organização alcance patamares elevados. Já na liderança transacional, o líder trabalha com subordinados, porque o foco não está centrado na inspiração, na motivação e na empatia com as pessoas, mas no trabalho individual, focado no próprio interesse e nas trocas com benefícios próprios (Burns, 1978). O líder transacional foca nas necessidades do momento, diferente do transformacional que foca nas necessidades ao longo prazo (Bass, 2008).

Outro estudo avaliou a liderança transformadora como uma forma de “apelos aos valores morais dos seguidores, na tentativa de aumentar sua consciência sobre questões éticas e mobilizar sua energia e recursos para reformar instituições (Yukl, 2008 p. 261)”. Para Yukl (2008) o apelo dos líderes através da emoção dos seguidores é o foco principal e atual nas teorias de lideranças transformacionais e visionárias nas organizações, (alguns exemplos são Bass, 1985, 1996; Bennis & Nanus, 1985).

A velocidade cada vez maior com que as mudanças ocorrem, tem gerado a percepção de que a liderança adaptável e flexível pode trazer melhores benefícios, pois líderes com esse perfil executam trabalhos com mais eficácia em locais de rápidas e constantes mudanças (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Ainda segundo esses autores, a liderança adaptável e a velocidade das

mudanças auxiliam os líderes e os seguidores a entenderem e enfrentarem os desafios, e elaborarem respostas inovadoras para problemas difíceis, com maior responsabilidade de liderança. Ressalta-se, entretanto, que os estudos têm avaliado o relacionamento entre os estilos de liderança transformacional e transacional com o desempenho organizacional (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Destaca-se o trabalho de Jorge Dias & Guimarães (2015) na área pública, com a efetivação da gestão do desempenho, ou seja, da liderança transacional, que possui mais oportunidades de alcançar a finalidade organizacional, do que a liderança transformacional, apesar de estudos anteriores apontarem que a liderança transformacional melhor atende ao desenvolvimento dos melhores desempenhos nas organizações públicas. Nessa pesquisa, os autores analisaram o poder executivo do Estado de Minas Gerais e os resultados evidenciaram o oposto de estudos anteriores. Os resultados evidenciaram que o estilo que melhor se demonstrou foi o da liderança transacional, onde o desempenho *versus* recompensa (mecanismos de negociação), são os que levam ao melhor resultado. Esse trabalho coloca um ponto de interrogação sobre a efetividade do estilo de liderança transformacional comparativamente ao de liderança transacional, e é um ponto de alerta principalmente na área pública, uma vez que esse estilo, devido às limitações advindas dos regimes de remuneração dos servidores públicos, pode ter por consequência o seu baixo desempenho, podendo acarretar em serviços ineficientes e sem qualidade para a população (Jorge Dias & Guimarães, 2015).

Pode-se sintetizar afirmando que a função do líder é a de formar equipes/times engajados que buscam o desempenho afetivo e foquem no objetivo almejado. Na atual administração pública observa-se a necessidade de melhoria do desempenho das instituições públicas, bem como a melhoria do engajamento dos grupos de servidores, e para isto, faz-se necessária a melhoria do desempenho dos líderes, liderados, seguidores ou subordinados (Jorge Dias & Guimarães, 2015).

2.1.4 Medidas da liderança transformacional

Na busca de meios para a mensuração da liderança eficaz nas organizações, desenvolveram-se algumas medidas de liderança transformacional como: Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ (Avolio, Bass, & Jung, 1995); Escala Conger- Kanungo (Conger & Kanungo, 1994) e outras mais, para averiguarem o desenvolvimento das habilidades e comportamentos dos líderes. Entretanto, esses tipos de medidas possuem escalas consideradas longas, o que impede a conclusão rápida da avaliação.

Visando um processo mais dinâmico e ágil, foi desenvolvido um instrumento de liderança transformacional denominado *Global Transformational Leadership Scale* (GTL), de fácil aplicação e pontuado, além de ser confiável, válido e satisfatório (Carless, Wearing & Mann, 2000).

A Escala de Liderança Transformacional (GTL) surgiu como decorrência da revisão da literatura realizada por Podsakoff, Mckenzie, Moorman e Fetter (1990) e as adaptações de Carless, Wearing e Mann (2000). Os últimos identificaram sete (7) comportamentos relativos à liderança transformacional e ao perfil do líder. Os sete comportamentos possuem alguns enfoques e particularidades, como por exemplo, ser mais centrado no carisma, ou conceitos mais restritos tais como “expectativas de alto desempenho” (Carless et al., 2000). O objetivo desses pesquisadores foi o de criar um instrumento prático de liderança transformacional.

Na Tabela 01 pode-se observar as dimensões que caracterizam a liderança transformacional proposta por Carless et al. (2000, p. 390):

Tabela 1

Dimensões do Conceito de Liderança Transformacional

Comportamento incluem Conceitos da Liderança Transformacional	
Visão	Líderes transformacionais desenvolvem uma imagem do futuro de sua organização e comunicam essa visão a seus subordinados, geralmente por declarações frequentes. Através do processo de comunicação de uma visão, o líder transmite um conjunto de valores que orienta e motiva os funcionários. No nível prático, uma visão fornece um propósito comum para os funcionários trabalharem e promoverem comportamentos individuais que sejam congruentes com os valores dos líderes para a organização.
Desenvolvimento do Pessoal (equipe)	Líderes eficazes facilitam e incentivam o desenvolvimento pessoal de seus funcionários. Eles diagnosticam as necessidades e habilidades de cada membro da equipe e aconselham e incentivam o desenvolvimento individual, geralmente em uma base individual. O desenvolvimento individual inclui delegar tarefas e responsabilidades aos seguidores para facilitar o desenvolvimento de novas habilidades e oferecer oportunidades desafiadoras.
Liderança de Apoio (fornece suporte)	A liderança de suporte inclui dar <i>feedback</i> positivo à equipe e reconhecer realizações individuais. Por meio do uso de liderança solidária, os líderes expressam confiança nas habilidades de sua equipe para desempenhar de maneira eficaz e obter êxito em alcançar metas desafiadoras. O reconhecimento público do trabalho em equipe fornece evidências de que o líder valoriza e apoia o trabalho que está sendo realizado. Também constrói o compromisso de alcançar a visão e a identificação do líder com a equipe.
Empoderamento (capacita a equipe)	Líderes eficazes envolvem membros da equipe na tomada de decisões. Tais líderes compartilham poder e informações com seus funcionários e incentivam a autonomia. Eles estabelecem políticas e procedimentos que envolvem funcionários na solução de problemas e tomada de decisões da equipe. Um líder eficaz capacita os membros da equipe, garantindo que eles tenham autoridade para implementar políticas e apoiando as decisões dos membros. O empoderamento também envolve a criação de um clima de confiança, respeito, comunicação aberta e cooperação, o que facilita um clima de grupo participativo e cooperativo.
Pensamento Inovador ou Lateral	Líderes eficazes usam estratégias inovadoras, às vezes não convencionais, para atingir seus objetivos. Esses líderes estão dispostos a correr riscos para alcançar sua visão e aproveitar oportunidades desafiadoras.
Líder por Exemplo	Líderes transformacionais demonstram consistência entre as visões que articulam e seu comportamento. Um líder eficaz comunica claramente suas crenças e valores aos funcionários. Liderar pelo exemplo também é chamado de modelagem de papéis.
Liderança Carismática (carismático)	A qualidade mais importante de um líder transformacional é a liderança carismática. Líderes carismáticos são vistos como confiáveis altamente competentes e dignos de respeito. Por meio de liderança carismática, o seguidor é inspirado a níveis elevados de motivação e desempenho em apoio às metas organizacionais.

Nota. Carless, Wearing & Mann (2000, pp. 390-392).

2.2. Psicologia Positiva

Antes da Segunda Guerra Mundial, o foco da psicologia se constituía em três missões: curar doenças mentais, tornar a vida de todas as pessoas mais produtivas e gratificantes, e identificar e nutrir altos talentos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Mas, após a Segunda Guerra dois eventos econômicos aconteceram e mudaram a direção das missões na psicologia. Primeiro em 1946, com a fundação da Administração de Veteranos, milhares de psicólogos descobriram que poderiam fazer carreiras e ganhar dinheiro cuidando de doenças mentais, e em 1947 os pesquisadores e cientistas descobriram que poderiam obter subsídios se as pesquisas fossem centradas em patologias (doenças). Então renomearam o *National Institute of Mental Health* (Instituto Nacional de Saúde Mental) para *National Institute Of Illness* (Instituto Nacional de

Doenças Mentais) e obtiveram grandes avanços, intratáveis até aquela época. Porém, os outros dois fatores fundamentais da missão foram esquecidos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Com isto, a psicologia voltou seus olhares somente para patologias e não para o estado mental positivo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Pesquisa realizada pela *Psychological Abstracts* evidenciou que o estado mental positivo não é uma abordagem comum na psicologia; tal fato deve-se à constatação que as emoções associadas às repulsas superam as emoções associadas aos contextos afetivos. O mesmo também foi evidenciando por meio do *Journal of Occupational Health Psychology*, através de um levantamento resultados de pesquisas que concluiu que as percepções negativas associadas à função ou cargo que os funcionários exercem superaram as percepções positivas (Schaufeli & Bakker, 2004), sendo isso motivo de preocupação para Psicologia da Saúde Ocupacional que concentra seus esforços em entender questões associadas à doença-saúde e mal-bem-estar.

Considera-se então que devido à percepção de que resultados negativos superam os positivos para a saúde e o bem-estar de trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004), a psicologia concentrou esforços para entender o processo de adoecimento, analisando a origem do problema e a evolução dos sintomas, sempre na tentativa da reversão.

Em contraposição a essa tendência a partir dos anos 2000, Martin Seligman concentrou seus trabalhos no “estudo da emoção positiva, traços positivos de caráter e instituições positivas” um território atraente que possuía poucas medidas científicas empíricas e a partir de então lidera o Centro de Psicologia Positiva da Universidade da Pensilvânia e consultor líder em um estudo da *Consumer Reports* sobre psicoterapia de longo prazo desenvolveu vários testes pré-emprego comuns, incluindo o Questionário de Estilo de Atribuição Seligman (SASQ- *Seligman Attributional Style Questionnaire*)” (https://www.ted.com/speakers/martin_seligman, recuperado em 14 de janeiro, 2020).

A Psicologia Positiva é campo do “estudo científico da força humana e seu funcionamento otimista [...] A tendência recente de concentrar-se em questões otimistas aumentou o foco de atenção na psicologia organizacional, como é demonstrado em um recente julgamento pelo comportamento organizacional positivo” (Angst et al., 2009, p. 4). Para Luthans (2002, p. 698) a Psicologia Positiva “[...] é o estudo e aplicação de recursos humanos orientados positivamente forças de recursos e capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas para melhorar o desempenho no local de trabalho do dia a dia”.

O campo da psicologia positiva se divide em três níveis: primeiro nível subjetivo que trata de experiência subjetiva valorizada, como bem-estar, satisfação, esperança, otimismo e felicidade, sempre visando o passado, presente e o futuro; o segundo é o nível individual que foca em traços individuais positivos, como coragem, habilidades interpessoais, perseverança, originalidade, mentalidade futura, alto talento, entre outros; e o terceiro nível é do grupo, que foca nas virtudes cívicas e das instituições que desenvolve nos indivíduos a melhor cidadania, como responsabilidade, nutrição, tolerância, ética no trabalho, entre outros (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Os três níveis podem auxiliar na prevenção de problemas associados ao comportamento dos indivíduos (Paludo & Koller, 2007).

Em suma, o objetivo da psicologia positiva é proporcionar capacidade e bem-estar humano. Entende-se que ela pode ser aplicável através de intervenções em diferentes campos, tais como clínico, escolar e organizacional, e para essa intervenção ser positiva, precisa focar em ajudar o indivíduo a construir uma vida prazerosa, engajada e com sentido (Hutz, 2014).

O fato da psicologia positiva ser aplicável em diferentes campos como o organizacional, faz dela um recurso valioso em tempos de globalização, onde organizações pequenas ou grandes buscam cada vez mais modelos eficientes e eficazes no gerenciamento de indivíduos.

2.3. Engajamento

Os anseios mudaram. A Psicologia da Saúde Ocupacional focada quase que integralmente na perspectiva doença-saúde, ou seja, nos aspectos negativos dos trabalhadores como evidenciaram o estudo feito pelo *Journal of Occupational Health Psychology*, volta seus olhares e chama a atenção para os aspectos positivos dos trabalhadores, tais como satisfação no trabalho e motivação (Schaufeli & Bakker, 2004). A abordagem que parte de uma visão positiva tem gerado crescente interesse por parte das organizações e dos estudiosos, porque além de envolver a dimensão do comportamento organizacional positivo, ultrapassa o limite das relações psicológicas, emocionais e cognitivas dos funcionários, visando avaliar as implicações do valor do indivíduo para o alcance da efetividade organizacional (Martins, Costa & Siqueira, 2015). Tal abordagem tem como premissa que, para que tal efetividade ocorra, os funcionários precisam estar engajados em suas atividades, ou seja, precisam estar desfrutando de um estado mental positivo.

Manter os funcionários engajados no trabalho é um desafio, muitas vezes uma dificuldade vivida por diversas organizações, uma vez que 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 sintam-se envolvidos, motivado e realizado tende a engajar-se com maior facilidade, mesmo que isso exija um grande esforço” (Borges, 2017, pp. 149-150).

O engajamento no trabalho traz benefícios tanto para o funcionário como para organização. Para os funcionários, permite acessar um estado de fluxo (totalmente absorvido no trabalho), conhecido como estado de experiência ideal (Schaufeli & Bakker, 2004) de bem-estar, de autodomínio e de total imersão, que leva o mesmo à plena realização, tanto pessoal como profissional. Esse processo aumenta a confiança e a segurança sobre suas habilidades e competências, direcionando-o ao alcance das metas estabelecidas pela organização, além do colaborador experimentar o estado prazeroso do engajamento (Siqueira, 2008).

Outros trabalhos também contribuíram nos estudos do engajamento, entre eles o estudo de Cavalcante (2013) que pesquisou profissionais da área de gestão de pessoas e investigou a associação entre o engajamento e o bem-estar no trabalho e o capital psicológico. A conclusão foi de que há uma relação positiva, estatisticamente significativa entre o engajamento no trabalho e as dimensões de bem-estar, como satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional efetivo. O estudo de Oliveira e Rocha (2017) abordou vários aspectos do engajamento e um deles foi a relação entre o engajamento e intenção de rotatividade, concluindo sobre a existência de uma relação negativa e significativa entre essas duas variáveis. No estudo de Murphy e Michels (2018) em que foram analisadas mais de 400 empresas de diferentes setores, com foco em duas variáveis, a estratégia e o engajamento influenciou o desempenho; os autores concluíram que as empresas mais bem sucedidas se destacam porque possuem a interação e o engajamento dos funcionários como a variável mais relevante, e que o engajamento supera a estratégia dos negócios, por isso deve haver um equilíbrio entre as duas variáveis para o bom desempenho nas organizações.

Para Maslach e Leiter (1997, p. 369) o engajamento é “um estado definido de saúde mental dentro do domínio ocupacional e o envolvimento com o trabalho é um estado produtivo e gratificante. E nesse mesmo conceito, a saúde não se limita ao bem-estar físico ou emocional dos indivíduos, mas é evidente em padrões duradouros de interações sociais entre as pessoas”.

Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (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. Em vez de um estado momentâneo e específico,

o engajamento se refere a um estado cognitivo-afetivo mais persistente e difundido que não está focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento particular. O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experienciar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho.

Salienta-se que outra linha de estudo associada ao engajamento é a que aborda os efeitos maléficos da falta dele. Maslach e Leiter (1997) abordam as consequências dos problemas com o engajamento caracterizado pela Síndrome de *Burnout*, ou mais conhecido como a Síndrome do Esgotamento Profissional. Para esses autores, os dois temas são opostos e de um contínuo de bem-estar com relação ao trabalho. O *Burnout* é apresentado por características desfavoráveis e o engajamento por características favoráveis. Os autores ainda definem o *Burnout* e o engajamento respectivamente como exaustão, desumanização e reduzida eficácia profissional. O outro é definido como energia, envolvimento e eficácia, sendo essas características positivas fatores de sucesso na promoção do bem-estar e na produtividade dos funcionários. Também alertam que o indivíduo com a síndrome de *Burnout* tem acentuada redução de produtividade e de eficácia no ambiente de trabalho e que estes sintomas podem contagiar os demais.

Schaufeli e Bakker (2004) também se referem em seus estudos a esse estado mental negativo, denominado de *Burnout*. Esses autores também consideram que o *Burnout* é um estado totalmente contrário ao engajamento, ou seja, os funcionários tendem a ficar desengajados com os recursos apresentados pelas organizações, pelas propostas de metas, pela falta de valorização, pela alta cobrança sem reconhecimento e pela falta de liderança, e tudo isto acarretará em um desgaste mental e impactará diretamente na saúde e no desempenho dos funcionários.

O *Burnout* é evidenciado por um esgotamento, um cansaço mental, um estresse, entre outros sintomas, trazendo resultados diretamente negativos para a empresa. Um funcionário esgotado não produz, não desempenha, não está feliz e atrapalha os demais. Consequentemente, não apresentará rendimento no trabalho, além de levar a empresa a sofrer com a alta rotatividade (Schaufeli & Bakker, 2004). Em estudos recentes, o Ministério da Economia (2018) evidenciou que transtornos mentais e comportamentais, como episódios depressivos, têm afastado muitos trabalhadores e são responsáveis por 43,3 mil auxílios-doença. Mostrou ainda que transtornos ansiosos são responsáveis por 28,9 mil casos e todos os adoecimentos têm ligação direta com o ambiente de trabalho e com as condições disponibilizadas aos trabalhadores.

2.3.1 Medidas do Engajamento

Assim como na liderança transformacional existem instrumentos de avaliação e medição, no engajamento também, duas medidas bem citadas em estudos acadêmicos e consideradas importantes são:

1º- Medida- Segundo Maslach e Leiter (1997), a medida a seguir é indicada para mensurar o *Burnout* como o engajamento: *Maslach Burnout Inventory* (MBI), essa medida de recursos dissimilantes de avaliações de cada um dos três componentes *Burnout* (Exaustão, Cinismo e Ineficácia) que são reações cumulativas do estresse às atividades ocupacionais estressoras). Como o oposto *Burnout* não é um estado imparcial, mas estabelecido pela saúde mental dentro do domínio ocupacional, e como o envolvimento com as atividades é um estado produtivo e recompensador, o Engajamento é definido no termo das mesmas três medidas (Alta Energia,

Forte Envolvimento e um Senso de Eficácia), só que, positiva. Diferentes formas MBI foram criadas para diferentes tipos de ocupações, por exemplo: Serviços Humanos (MBI-HSS); Pesquisa com Educadores (MBI-ES) e Pesquisa Geral (MBI-GS), e como é alvo de interesse internacional foi descrita em diferentes idiomas. Maslach e Leiter (1997) mencionam que o consecutivo *Burnout*-engajamento e suas três medidas medeia o impacto das seis áreas da vida pessoal, profissional e organizacional, que são: local de trabalho, carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores.

Na Figura 01 pode ser visto o modelo proposto pelos referidos autores:

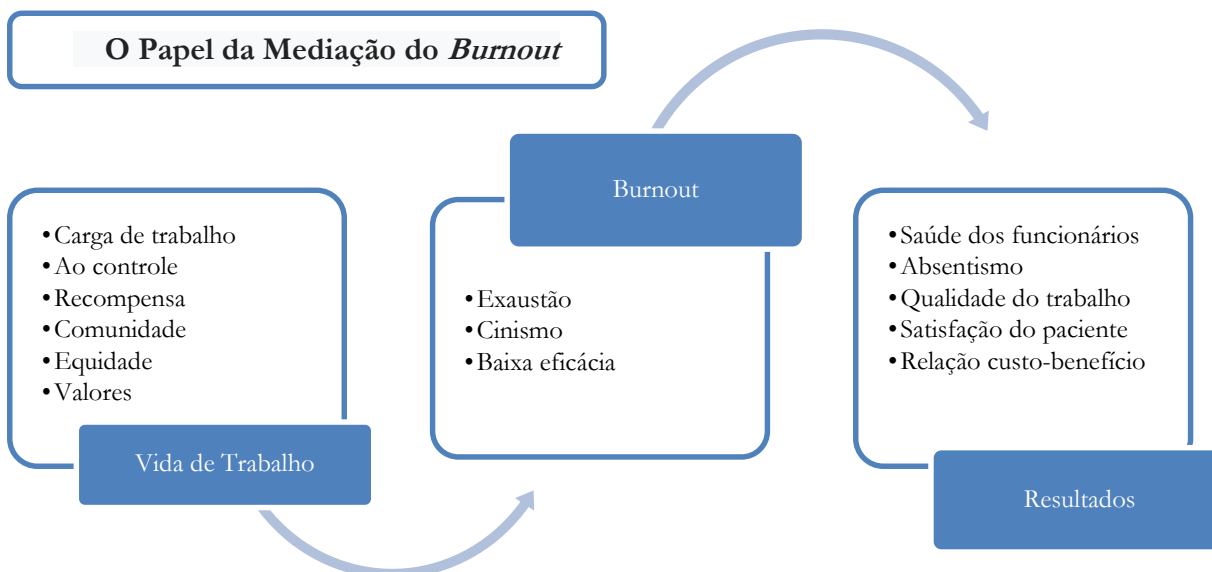


Figura 1: Modelo Teórico: O papel do *burnout* na mediação do impacto da vida profissional nos resultados pessoais e organizacionais.

Nota. Maslach e Leiter (1997, p.370).

2º- Medida- *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* é uma escala criada por Schaufeli e Bakker (2004) para avaliar o *Engagement*. Baseado na escala anterior como a Maslach e Leiter (1997), os autores excluíram o terceiro componente do aspecto do *Burnout*, que é a ineficácia, e não faz parte do conceito do *Engagement*. A escolha se deve a pesquisas empíricas anteriores, onde a exaustão e a desumanização integram ao *Burnout* e a ineficácia não agrega alta relevância. Encontraram evidências mais importantes do que a eficácia, por exemplo, o engajamento demonstrou que é descrito principalmente pela imersão e envolvimento no trabalho, o que é caracterizado por absorção. E essa característica principal é um aspecto dissemelhante do *engagement* no ambiente de trabalho, não possuindo oposição com a ineficácia profissional. Com isto, criaram questionários de autoinforme chamado de UWES. O questionário inclui três fatores que formam o *Engagement* no trabalho, que são: Vigor, Dedicção e Absorção.

A escala UWES foi traduzida, adaptada, padronizada e validada para o idioma português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). Neste estudo será utilizada esta medida.

Tendo como premissa que a Liderança Transformacional influencia positivamente o Engajamento no Trabalho, e como na Escala de Engajamento no Trabalho (UWES), é caracterizada pelas dimensões: vigor, dedicação e absorção. Nesse caso, são apresentadas 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.

2.4 Desempenho no Trabalho

A gestão moderna passa por desafios à medida em que busca a obtenção de melhores desempenhos por meio do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores. Nesse sentido, os desafios são de diversas naturezas, como conseguir agrupar uma liderança transformadora e colaboradores dispostos, de forma que a primeira seja capaz de engajar os colaboradores, para juntos atingirem resultados elevados acima das metas estabelecidas, o que é um desafio para a nova forma de gestão dentro das organizações e empresas (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho Junior, 2015).

O desempenho no trabalho, uma vez adequadamente obtido, acarretará em benefícios para a organização, pois essa terá um funcionário empenhado e que produz “além das expectativas”. Também trará pontos positivos para o colaborador, que terá satisfação ao realizar tarefas, receberá reconhecimento e orgulho por seu papel desempenhado, obtendo percepções acerca da utilidade do que ele faz e da importância de seu papel para a organização, sentindo-se motivado a galgar uma trajetória de sucesso profissional (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho Junior, 2015).

O engajamento vem sendo estudado com muito interesse. Por exemplo, a pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho de Amorim (2010) evidenciou que a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode influenciar o desempenho organizacional e como consequência, pode elevar a satisfação dos colaboradores e melhorar o desempenho de todos na organização. Evidenciou também, que esta preocupação está mais voltada para área privada do que para o setor público. Outro estudo é o de Paula e Queiroga (2015), que buscaram correlacionar a satisfação no trabalho e o clima organizacional com o desempenho. O estudo evidenciou a preocupação dos gestores das organizações com relação ao desempenho no trabalho e pode-se constatar que atributos contextuais e individuais são aspectos valiosos para uma melhor competitividade. As medidas utilizadas foram três escalas: Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (EGDT), Escala de Clima Organizacional (ECO) e a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Os resultados apresentados foram congruentes entre si em todas as escalas utilizadas, considerando tanto os aspectos associados ao contexto de trabalho, ao clima organizacional e à satisfação no trabalho.

O engajamento é um tema de interesse também para pesquisadores internacionais, como é o caso de Dajani (2015), que buscou identificar os principais motivadores do envolvimento dos funcionários no desempenho no trabalho e no comprometimento organizacional dos setores público e privado de bancários egípcios. Para tanto, um questionário foi desenvolvido e validado para a pesquisa e os resultados apresentados concluíram que a liderança e a justiça organizacional foram os fatores mais significativos para o envolvimento dos funcionários; o envolvimento também apresentou um impacto significativo no desempenho no trabalho, porém impactos menores foram apresentados com relação ao comprometimento organizacional. Outro estudo que analisou o desempenho no trabalho foi o de Madukoma, Akpa e Okafor (2014). Os autores investigaram o efeito do treinamento e da motivação no desempenho de profissionais da biblioteca da Universidade de Lagos na Nigéria. A pesquisa surgiu em decorrência de reclamações por parte dos usuários da biblioteca de que os funcionários não atendiam adequadamente os usuários. Nesse contexto, os autores realizaram a investigação, e os resultados encontrados evidenciaram que o treinamento motivava a equipe a desempenhar o seu trabalho com mais qualidade.

Pesquisas nacionais e internacionais evidenciam a importância do desempenho no trabalho, seja em empresas públicas ou privadas. As organizações necessitam que os seus colaboradores obtenham bons níveis de desempenho, a fim de possibilitar às organizações a entrega de produtos e serviços de qualidade, o que poderá agregar à organização vantagem competitiva perante seus concorrentes no mercado (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho Junior, 2015). 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, McCloy, Oppler, e Sager, (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, ou seja, ações como montar as partes do motor de um carro, vender computadores ou, ainda, realizar uma cirurgia cardíaca. Os aspectos de resultados referem-se às consequências desses comportamentos dos indivíduos. Eles podem trazer resultados como número de motores montados, valores das vendas ou, número de cirurgias bem-sucedidas.

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. 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 (Sonnentag & Frese, 2002).

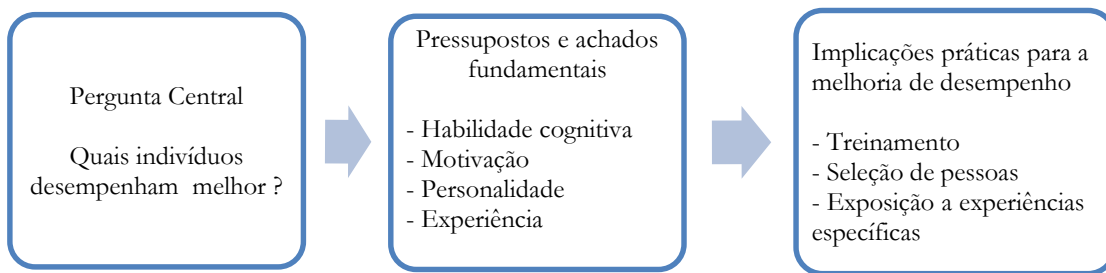
Os dois aspectos são meios que auxiliam as organizações a atingirem seus devidos resultados e para alcançarem esse desempenho é preciso método, para avaliar o grau em que o desempenho dos funcionários atende aos resultados organizacionais (Sonnentag & Frese, 2002).

Para Sonnentag e Frese (2002) o desempenho é uma definição multidimensional, dividindo-se em duas dimensões: a tarefa e o contexto (Borman & Motowidlo, 1993). O desempenho da tarefa se refere à proficiência de um indivíduo com a qual ele ou ela realiza atividades que contribuem para o 'núcleo técnico' da organização. Esta contribuição pode ser direta (por exemplo, no caso de trabalhadores de produção) ou indireta (por exemplo, no caso de gerentes ou pessoal). De outro lado, o desempenho contextual refere-se a atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico nos quais os objetivos organizacionais são perseguidos. O desempenho contextual inclui não apenas comportamentos como ajudar colegas de trabalho ou ser um membro confiável da organização, mas também sugerir sobre como melhorar os procedimentos de trabalho. (Sonnentag & Frese, 2002).

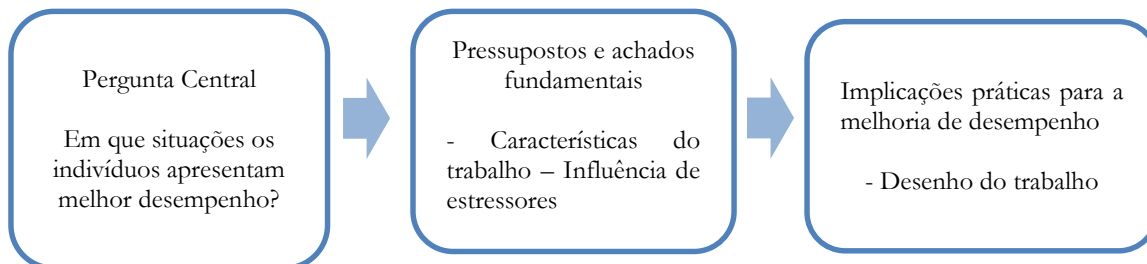
Sonnentag e Frese (2002) partem de três suposições básicas que estão associadas à diferenciação entre tarefa e desempenho contextual: (i) As atividades relevantes para o desempenho da tarefa variam entre os empregos, enquanto as atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os empregos; (ii) o desempenho da tarefa está relacionado à habilidade, enquanto o desempenho contextual está relacionado à personalidade e motivação; (iii) o desempenho da tarefa é mais prescrito e constitui o comportamento dentro do papel, enquanto o desempenho contextual é mais discricionário e extra papel.

A Figura 2 evidencia essas diferenças:

Perspectiva das Diferenças Individuais



Perspectiva Situacional



Perspectiva da Regulação

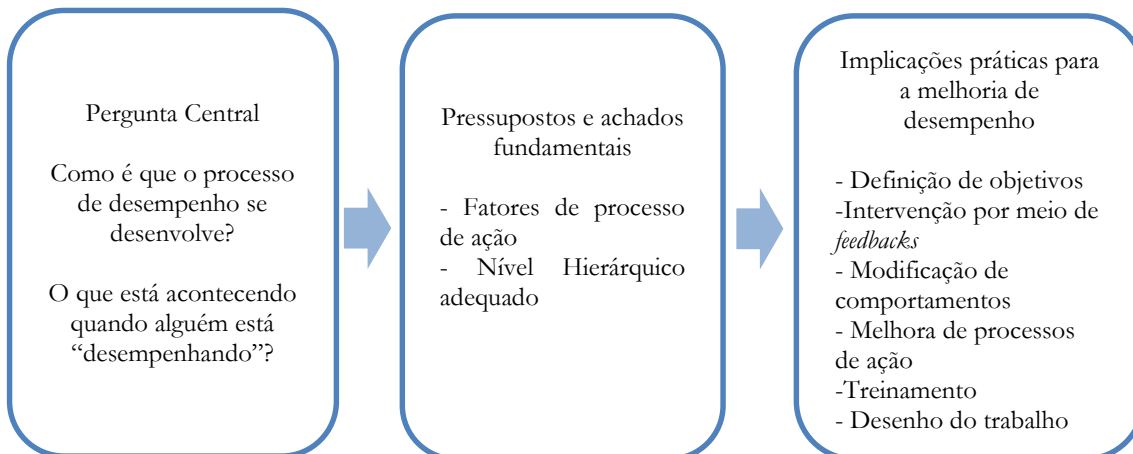


Figura 2 - Visão geral das perspectivas em desempenho. Adaptada de Sonnentag e Frese (2002).

Nota. Queiroga e Borges- Andrade (2009, p. 37).

As três perspectivas acima focam nos diferentes ângulos do desempenho, e por sua vez, uma completa a outra, de maneira que, independente de qual perspectiva for analisado e qual o tipo de desempenho (focado na tarefa ou no contexto) para as organizações obterem dos seus funcionários um alto desempenho, é preciso que haja investimento na seleção de habilidade, na experiência no cargo e nos traços de personalidades, ou que a organização promova treinamento e capacitação profissional para talentos internos, pois isto pode agregar à empresa vantagem competitiva perante o mercado (Queiroga & Borges-Andrade, 2009).

Em suma, para uma empresa se manter competitiva é preciso que os funcionários apresentem um bom desempenho no trabalho, por isso, o tema abordado é um assunto de grande preocupação para líderes e gestores de organizações públicas e privadas que se integram a uma sociedade competitiva e cada vez mais exigente com a entrega final de qualidade (Paula &

Queiroga, 2015). Vale lembrar que um indivíduo pode ter um bom desempenho no trabalho, conforme explanado anteriormente, se ele estiver engajado e satisfeito com a atividade e a organização em que atua, e esses atributos o direcionarão ao engajamento no trabalho, quando o indivíduo vivencia o bem-estar no ambiente organizacional e sente significado no que faz. O indivíduo se sente útil para a organização, e este estado de utilidade deve ser evidenciado pelo líder organizacional, que possui um papel de integrar os seus liderados nas atividades do dia a dia, sendo essa uma de suas responsabilidades, além de estar atento ao desenvolvimento de futuros líderes para a organização (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho Junior, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004; Carless, Wearing & Mann, 2000).

2.4.1 Medidas do Desempenho no Trabalho

Diante de todos os elementos apresentados em relação à definição e compreensão do que é o desempenho no trabalho, busca-se, a seguir, entender as métricas de mensuração e avaliação sobre o desempenho no trabalho (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho Junior, 2015; Sonnentag & Frese, 2002).

Existem diversos e distintos métodos e instrumentos que buscam medir o desempenho no trabalho e que foram aprimorados ao longo dos anos. Uma dessas medidas pode ser através de indicadores comportamentais, ou desempenho organizacional, que são voltados para o resultado, produtos e serviços produzidos dentro da organização. Já o desempenho de equipes e indivíduos apontam para o esforço (comportamento) desempenhado para gerar os produtos e serviços, buscando avaliar e mensurar esse comportamento (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho Junior, 2015; Sonnentag & Frese, 2002). Com base no entendimento dessas diferenças, foi desenvolvida a Escala Geral de Desempenho no Trabalho, que pode ser aplicada tanto para avaliação do contexto individual como para o coletivo, sendo que os resultados são considerados por meio da média em cada um dos fatores da escala (EGDT) (Queiroga, Borges-Andrade, & Coelho Junior, 2015; Sonnentag & Frese, 2002).

O EGDT foi a escala escolhida por este estudo para avaliar e mensurar o desempenho dos profissionais de contabilidade.

Tendo como premissa que o Engajamento no Trabalho influencia positivamente o Desempenho no Trabalho, e tendo em conta que a Escala de Engajamento no Trabalho desenvolvida a partir da UWES, caracterizada pelas dimensões: Vigor, Dedicção e Absorção, e que a Escala de Desempenho no Trabalho (EGDT) é caracterizada pelas dimensões Contexto e Tarefa, são apresentadas 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.

Tendo ainda como premissa que a Liderança Transformacional influencia positivamente o Desempenho no Trabalho, e que a Escala de Desempenho no Trabalho (EGDT) é caracterizada pelas dimensões Contexto e Tarefa, são apresentadas as seguintes hipóteses:

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

2.5. Modelo Teórico da Pesquisa

Com base na revisão da literatura e na proposição das hipóteses, apresenta-se o modelo teórico (Figura 03) que sustenta a investigação empírica que foi realizada junto aos profissionais que trabalham nas áreas de contabilidade.

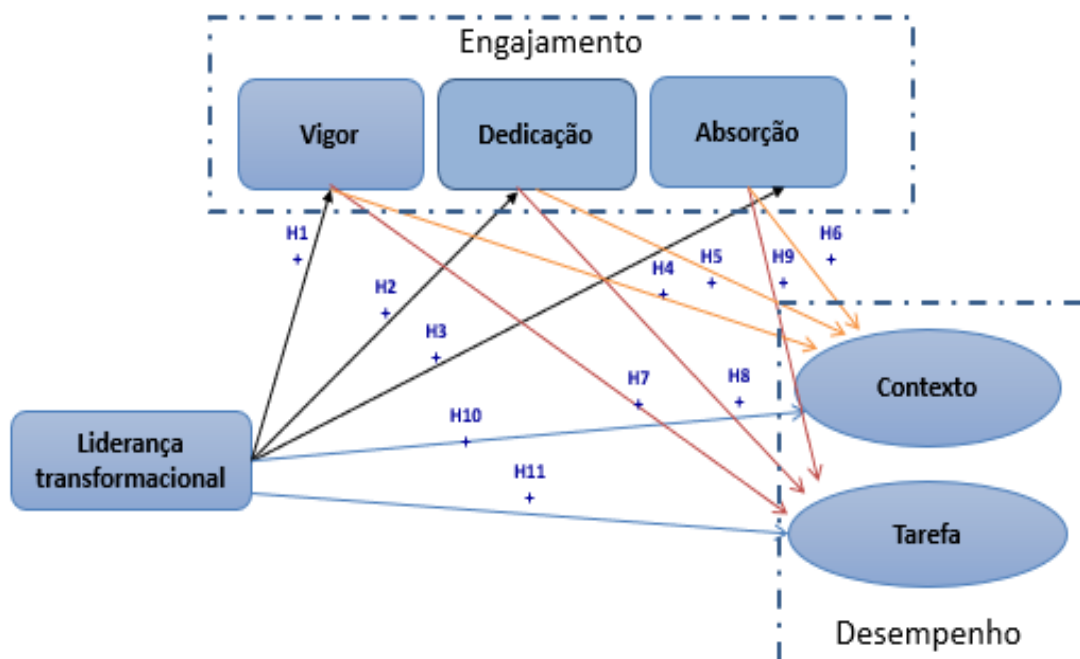


Figura 3 - Modelo Teórico da Pesquisa.

2.5.1 Elaboração das Hipóteses de Pesquisa

De acordo com o modelo Teórico apresentado acima, concentrou-se na elaboração das hipóteses formuladas com base em constructos já utilizados por outros autores, com o objetivo de sempre identificar as relações entre as variáveis que se intenciona indagar. Diante disso, se buscou testar as seguintes hipóteses apresentadas na Tabela 02:

Tabela 2

Síntese das Hipóteses

Hipóteses (H)	Declaração das Hipóteses	Referências
H1	A Liderança Transformacional influencia positivamente o Vigor.	Carless (2000); Burns (1978); Bass (1985); Bass e Avolio (1994); Bass e Riggio (2006); Conger e Kanungo (1994); e Schaufeli e Bakker (2004).
H2	A Liderança Transformacional influencia positivamente a Dedicção.	Carless (2000); Burns (1978); Bass (1985); Bass e Avolio (1994); Bass e Riggio (2006); Conger e Kanungo (1994); e Schaufeli e Bakker (2004).

Continua

Conclusão

H3	A Liderança Transformacional influencia positivamente a Absorção.	Carless (2000); Burns (1978); Bass (1985); Bass e Avolio (1994); Bass e Riggio (2006); Conger e Kanungo (1994); e Schaufeli e Bakker (2004).
H4	O Vigor influencia positivamente o Contexto.	Schaufeli e Bakker (2002); Schaufeli e Bakker (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Seligman e Csikszentmihalyi (2000); Maslach e Leiter (1997); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).
H5	A Dedicção influencia positivamente o Contexto.	Schaufeli e Bakker (2002); Schaufeli e Bakker (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Seligman e Csikszentmihalyi (2000); Maslach e Leiter (1997); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).
H6	A Absorção influencia positivamente o Contexto.	Schaufeli e Bakker (2002); Schaufeli e Bakker (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Seligman e Csikszentmihalyi (2000); Maslach e Leiter (1997); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).
H7	O Vigor influencia positivamente a Tarefa.	Schaufeli e Bakker (2002); Schaufeli e Bakker (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Seligman e Csikszentmihalyi (2000); Maslach e Leiter (1997); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).
H8	A Dedicção influencia positivamente a Tarefa.	Schaufeli e Bakker (2002); Schaufeli e Bakker (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Seligman e Csikszentmihalyi (2000); Maslach e Leiter (1997); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).
H9	A Absorção influencia positivamente a Tarefa.	Schaufeli e Bakker (2002); Schaufeli e Bakker (2004); Schaufeli e Bakker (2004); Seligman e Csikszentmihalyi (2000); Maslach e Leiter (1997); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).
H10	A Liderança Transformacional influencia positivamente o Contexto.	Carless (2000); Burns (1978); Bass (1985); Bass e Avolio (1994); Bass e Riggio (2006); Conger e Kanungo (1994); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).
H11	A Liderança Transformacional influencia positivamente a Tarefa.	Carless (2000); Burns (1978); Bass (1985); Bass e Avolio (1994); Bass e Riggio (2006); Conger e Kanungo (1994); e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nos próximos tópicos serão apresentados o método de pesquisa, o percurso metodológico, a população e a amostra, as técnicas estatísticas que foram utilizadas para o atingimento dos objetivos da pesquisa.

3.1 Método de Investigação

A estratégia de pesquisa utilizada no presente trabalho foi uma *Survey*, pois o estudo buscou avaliar os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos contadores. De acordo com Sampieri, Collado & Lucio (2013) a *survey* (pesquisa de levantamento) é vista por vários autores acadêmicos como um desenho, e os autores compartilham dessa definição acadêmica, rotulando-a como sendo “pesquisas não experimentais transversais descritivas ou correlacionais-causais, o método comum é a aplicação de questionários que são utilizados em vários contextos” por meio de entrevistas “cara a cara”, via *e-mail* ou correio (Sampieri, et.al., 2013, p. 177).

O questionário é um instrumento de coleta de dados que pode ser definido como uma técnica de investigação submetida aos indivíduos que deverão ser investigados, com o intuito de obtenção de conhecimento sobre os mesmos. A construção desse instrumento deve ser embasada no objetivo da pesquisa, e suas respostas darão solidez para descrever os traços da população pesquisada ou testar hipóteses desenvolvidas para a pesquisa. As questões poderão ser apresentadas de três formas: fechadas, abertas e dependentes. Nas questões fechadas são propostas escolhas de alternativas dentre as questões apresentadas a partir de uma lista, nas questões abertas os respondentes contribuem com suas próprias respostas, e nas questões dependentes, o nome já faz jus, ela depende de algo em relação à outra. Ainda segundo o autor, o questionário deve ser bem elaborado para ter validade e precisão, e por isso, a necessidade de um pré-teste, para garantir que ele irá medir o que foi proposto e para assegurar que o instrumento apresente: “Clareza e precisão dos termos, forma de questões, desmembramento das questões, ordem das questões, e introdução do questionário” (Gil, 2019, p.150).

Para Gil (2019) a *survey* é um levantamento de campo. É um tipo de estudo representado pelo interrogatório direto dos indivíduos, dos quais se pretende compreender o comportamento. Para o autor, em termos mais simplistas, é a solicitação de alguns dados a um grupo específico de indivíduos, do qual se deseja conhecer o comportamento, atitude, opinião, crença e valores a respeito da questão pesquisada, e para o qual é aplicada uma análise quantitativa para obtenção dos resultados. O autor ainda explica que é uma das formas mais reconhecidas para a obtenção de evidências na área da ciência social, além de ser um método com algumas vantagens, como: contato direto com os indivíduos, obtenção de uma grande quantidade de dados coletados em curto prazo, baixo custo e os dados coletados são passíveis de tratamento estatístico, o que viabiliza a obtenção dos resultados com aceitáveis graus de precisão.

Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) mencionam os principais atributos da *survey* intenção de produzir descrições quantitativas da população específica e a utilização de um instrumento predefinido. Freitas, et al., (2000, p. 105) mencionam que a *survey* é apropriada quando:

- a) se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”;
- b) não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;

- c) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- d) o objetivo de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Para Pinsonneault e Kraemer (1993) a *survey* pode ser classificada em três categorias quanto ao seu propósito, como sendo:

- a) Explanatória: busca testar a teoria e suas relações causais, determinando as relações de causas, porém questionando por que ela existe;
- b) Exploratória: quando familiariza ou identifica com o tópico, colocando ênfase em quais conceitos devem ser mensurados e como; e
- c) Descritiva: foca em identificar as situações, eventos, atitudes ou opiniões que estão presentes em uma população. Conhecida por descrever a distribuição de algum evento na população observada ou entre subgrupos do mesmo, gera uma confrontação por meio destas distribuições. A hipótese apresentada nesse caso não será casual, porém, possui objetivo de averiguar se a compreensão está coerente ou não com a realidade.

Ainda no mesmo entendimento, Sampieri, et.al., (2013) explicam que às vezes o interesse do estudo é o de averiguar as mudanças que se sucedem ao longo do tempo em definidas categorias, conceitos, eventos, variáveis, contexto ou comunidades. Os autores continuam explicando que diante disso o pesquisador pode averiguar sobre a ótica de dois tipos de mudança, a longitudinal que eles chamam de desenhos longitudinais, que a pesquisa acontece com dados coletados em diferentes pontos no tempo, ou corte-transversal (*cross-sectional*) quando os dados são coletados em um só momento.

Este estudo trata-se de uma pesquisa que buscou averiguar os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil em um determinado momento.

3.2 Percurso Metodológico da *Survey*

Para Gil (2019, p. 61) a *survey* é o desenho mais adotado para a elucidação de impasses ou dilemas associados à opinião pública, o comportamento eleitoral e o consumo, dentre outros. E sua correta aplicação requer acompanhamento de uma série de etapas a serem seguidas.

A Figura 04 sintetiza os principais passos previstos para a operacionalização da *survey* proposta nesta pesquisa:

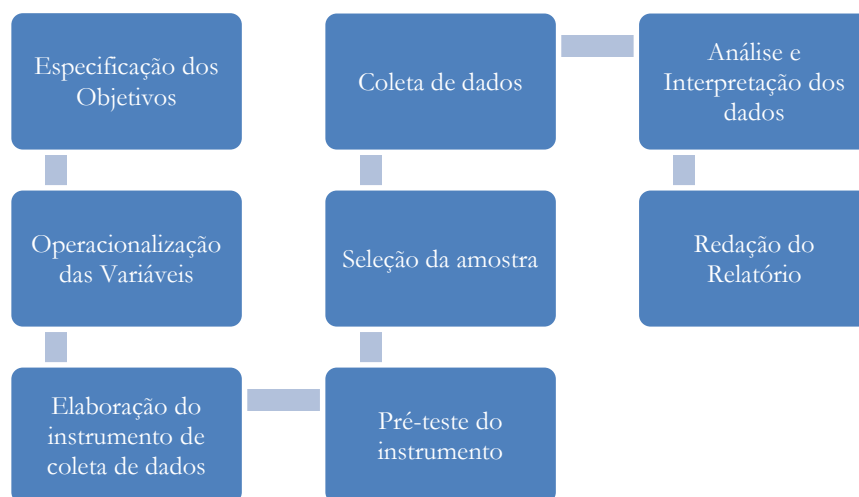


Figura 4 - Percurso Metodológico para a operacionalização da *survey*.

Nota. Gil (2019, p. 61).

De acordo com Gil (2019), cada etapa é específica e garante a confiabilidade e validade de todo processo. Sendo que Gil (2019) exemplifica as oito (8) etapas:

- Etapa 1- Especificação dos Objetivos: o objetivo deve ser claro o suficiente e específico para identificar todas as variáveis que são investigadas. Em alguns casos, a pesquisa possui caráter explicativo, significando que pode exigir a construção de hipóteses;
- Etapa 2- Operacionalização das Variáveis: ocorre quando as variáveis do estudo se referem a fatos ou fenômenos de fácil observação e mensuração, como por exemplo, idade e nível de escolaridade;
- Etapa 3- Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados: o levantamento dos dados ocorre através de interrogação, sendo o questionário o mais comum a ser utilizado. Pode ser encaminhado via correio, distribuído aos participantes, respondido por meio eletrônico ou aplicado presencialmente e acompanhado por um entrevistador;
- Etapa 4- Pré-Teste do Instrumento: utiliza-se esta etapa para avaliar se o instrumento é claro e de fácil entendimento, para então, utilizar-se uma parte da amostra e aplicar-se o pré-teste;
- Etapa 5- Seleção da Amostra: pouco se utiliza a população total em uma pesquisa ou em um estudo, então, seleciona-se uma amostra proporcional e representativa da população;
- Etapa 6- Coleta dos Dados: esta etapa ocorre por meio da aplicação do questionário ou por meio de entrevistas, sendo que uma atenção deve ser dada para que os dados sejam capturados de forma completa e sem vieses;
- Etapa 7 – Análise e Interpretação dos Dados: essa etapa envolve métodos diversos que podem ser aplicados, como codificação, análise estatística, entre outros;
- Etapa 8- Redação do Relatório: para comunicação dos resultados apurados, é preciso elaborar um relatório que contenha a problematização do estudo, o referencial teórico e a metodologia adotada.

3.3 Seleção da População e Amostra

As pesquisas sociais englobam um universo de elementos tão extenso que são impossíveis conceituarem na sua totalidade, para Gil (2019) esta dimensão extensa é a população, por isto, o autor menciona que geralmente o todo não é possível de ser considerado em uma pesquisa, porém, o autor acredita que ao retirar uma pequena parte da população para mensurar, poderá estar representando o todo. Esta pequena parte representativa do todo de uma dimensão é conhecida como amostra.

Para Beuren (2004) a população ou o universo da pesquisa é representado pela totalidade de unidades dissemelhantes que dispõe de certa similaridade nos traços definidos de cada estudo, Beuren (2004) compartilha do mesmo entendimento de Gil (2019) referente à conceituação da amostra, que para autora é a pequena parte da população ou do universo escolhidos conforme as especificações de cada estudo.

Sampieri et al., (2013, p. 193) definem a população ou universo como o “conjunto de todos os casos que preenchem determinadas especificações”. Os autores ainda definem amostra como sendo “subgrupo da população do qual são coletados os dados e que deve ser representativo dessa população”.

Ao encontro desse entendimento, foi realizada a aplicação de um questionário para levantamento de dados, com a intenção de analisar empiricamente os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil, sobretudo

os contadores. O estudo buscou focar em profissionais, com nível superior, que trabalham em escritórios e/ou departamentos de contabilidade.

A amostra foi definida por profissionais da área contábil que se enquadrem como liderados, ou seja, funcionários subordinados a um líder, e que estejam trabalhando a pelo menos 1 (um) ano de atuação na empresa. A amostra coletada foi de profissionais que atuam em departamentos e/ou escritórios de contabilidade. A amostra foi definida por conveniência, em que, segundo Gil (2019), os elementos são selecionados por disponibilidade para participarem da pesquisa.

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.

3.3.1 Acesso à Amostra

O levantamento dos dados foi realizado por meio de questionários endereçados aos liderados (subordinados) por meio de uma *websurvey*, 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 pesquisa via internet é crucial para qualquer pesquisador que busca acrescer 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.

3.3.2 Instrumento de Pesquisa-Questionário

Foi desenvolvido um questionário eletrônico online através da ferramenta *Forms* da Microsoft Office 365 (<https://forms.office.com>). Essa ferramenta da Microsoft permite a criação de questionários e formulários, além da praticidade das respostas em tempo real serem visualizadas por meio de gráficos e podendo ser exportadas para o Excel. Os respondentes possuem acesso via *link* que pode ser disponibilizado por meio de e-mails e sites, e o seu preenchimento pode ocorrer por meio de computadores, notebooks, celulares, *tablets* e outros mais. O questionário foi disponibilizado no dia 07 de julho de 2020 até 20 de julho de 2020.

O modelo final do questionário ficou composto de seis grandes seções devidamente organizadas e estruturadas, conforme pode ser observado abaixo:

- 1- Carta de Apresentação: uma breve apresentação do objetivo proposto pela pesquisa;
- 2- Análise do Perfil do Profissional e da Empresa onde atua, tais como: Identificação do profissional, Grau de escolaridade, Formação, Tempo de permanência na empresa onde trabalha, Nível funcional, entre outras. A única pergunta aberta nessa seção foi a identificação do profissional. As demais são perguntas fechadas de múltiplas escolhas.
- 3- Parte 1 – Liderança Transformacional: nessa seção as perguntas foram relacionadas ao comportamento do líder dos respondentes. Esse tópico foi representado por 7 (sete) questões com uma escala de 5 pontos, onde 1- Quase não se aplica e 5 – Aplica-se quase totalmente.
- 4- Parte 2 – Engajamento: nessa seção as perguntas foram relacionadas às percepções dos respondentes com relação ao seu trabalho no dia a dia. Esse tópico foi representado por

- 17 (dezessete) questões com uma escala de 6 pontos, onde 1 – Quase nunca e 6 – Sempre.
- 5- Parte 3 – Desempenho no Trabalho: nessa seção as perguntas foram relacionadas aos pensamentos dos respondentes com relação ao seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu dia a dia organizacional. Esse tópico foi representado por 20 (vinte) questões com uma escala de 5 pontos, onde 1 – Nunca e 5 – Sempre.
 - 6- O encerramento - pergunta final: os respondentes foram questionados se tinham interesse em receber uma versão final do trabalho quando concluído. Esse tópico foi apresentado por uma pergunta de múltipla escolha representada por sim (tenho interesse) ou não (não tenho interesse). E no caso de interesse, foi disponibilizada uma pergunta aberta para que os respondentes deixassem seu e-mail para contato final.

Antes da aplicação dos questionários aos respondentes, que compõem a real amostra, foi feito um pré-teste, com profissionais de contabilidade da Faculdade FIPECAFI e demais profissionais da área contábil. O pré-teste foi realizado em julho/2020, por meio de respostas obtidas junto a 7 (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. Em seguida, o protótipo do questionário final foi configurado (APÊNDICE A).

3.4 Identificação de Constructos e Medidas

Diante do abordado no Referencial Teórico, foram determinados os constructos que foram aplicados na *survey* para a efetivação desse estudo. São eles: Liderança Transformacional (GTL, 2000), Engajamento (UWES, 2004) e Desempenho no Trabalho (EGDT, 2015), que serão expostos abaixo:

3.4.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional foi medida através da escala *Global Transformational Leadership* (GTL), desenvolvida por Carless (2000) que em seu estudo buscou avaliar o comportamento dos líderes e onde foi comprovada a confiabilidade satisfatória, além de ser comprovada pelo seu potencial como ferramenta de avaliação e seleção em estudos de liderança. Essa medida foi adaptada e consequentemente validada e traduzida para língua portuguesa por Beveren (2015) em seu estudo, por meio de análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória nas quais evidenciaram bons níveis de validade e confiabilidade.

Com isto, a medida GTL foi composta por 7 (sete) comportamentos de liderança transformacional (Beveren, 2015), ou seja, 7 (sete) afirmações que são apresentadas através de perguntas por meio de uma escala de 5 pontos sendo que 1 (quase não se aplica), 2 (aplica-se pouco), 3 (aplica-se moderadamente), 4 (aplica-se muito) e 5 (aplica-se quase totalmente).

3.4.2 Engajamento

O engajamento no trabalho foi medido através 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 o conceito da escala no trabalho e utiliza-se de três escalas: vigor, dedicação e absorção. Essa medida foi traduzida, adaptada, padronizada e validada no Brasil por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) um instrumento para avaliação do *engagement*. Com isto, a escala brasileira surgiu a partir de uma sumarização da UWES.

Contudo a escala UWES é composta por afirmações que são apresentadas através de perguntas autoinforme por meio de uma escala de 6 pontos sendo que 1 (quase nunca), 2 (às vezes), 3 (regularmente), 4 (frequentemente), 5 (quase sempre) e 6 (sempre).

3.4.3 Desempenho no Trabalho

O desempenho no trabalho foi medido através da Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT) é uma escala de avaliação geral por meio de autopercepções. Na época os modelos buscavam diferenciar os tipos de comportamentos dos resultados, e com isto, surgiu o modelo de Campbell (1990), que buscou categorizar os tipos de comportamentos no trabalho para melhor entender a conceituação de desempenho. A partir desse entendimento, os autores Neal e Griffin (1999) e Sonnentag e Frese (2002) propuseram uma categorização mais simplista, em que o entendimento por parte do desempenho pode ser distinguido em dois entendimentos: desempenho voltado para tarefa e desempenho voltado para o contexto. A intenção foi distinguir dos indicadores de desempenho organizacional, que focaliza principalmente no resultado, produto ou serviço produzido pela organização. Os desempenhos de equipes e indivíduos focalizam no comportamento necessário para produzirem tais produtos ou serviços (Sonnentag e Frese, 2002). É com este último entendimento que o EGDT trabalha.

A escala EGDT foi desenvolvida e validada no Brasil pelos autores Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015) em uma pesquisa feita pelos mesmos. Para avaliar o modelo foram desenvolvidos 20 (vinte) itens para avaliação das duas dimensões, desempenhos voltados para tarefa e para o contexto embasado nos estudos de Campbell (1990) e Sonnentag e Frese (2002). Os itens foram submetidos por avaliação psicométrica e a escala de frequência de 5 pontos sendo 1 (nunca) e 5 (sempre). Os resultados apurados foram por meio de *scree plot* e da análise paralela de Horn, onde apresentaram uma estrutura fatorial observada na EGDT, sendo satisfatória e condizente com o modelo teórico apresentado por Sonnentag e Frese (2002).

Em suma, a versão final da medida é composta por 20 (vinte) itens que podem ser utilizados tanto no individual como no coletivo, os resultados podem ser obtidos por meio da média em cada um dos fatores.

3.5 Análise Estatística

A análise estatística foi realizada por meio do Modelo de Equações Estruturais (MEE), que é uma técnica multivariada de natureza geral, extensamente utilizada nas Ciências Humanas e Ciências Sociais e 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).

Para os autores Alexandre e Neves (2018, p. 7), a análise fatorial e análise de trajetória ou de caminho são respectivamente “uma técnica estatística multivariada (não determinística) que permite a mensuração de variáveis latentes (construtos não observados de forma direta) a partir de um conjunto de variáveis manifestas (observadas diretamente)” e “uma extensão da análise de regressão linear de mínimos quadrados”.

O interesse nesse tipo de modelagem por parte de pesquisadores, profissionais e nesse estudo, são justamente as construções teóricas que surgem 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. Em outros termos, as equações estruturais provocam uma estrutura para as covariâncias e as variáveis observadas (Alexandre & Neves, 2018), sendo em sua grande parte apresentados por um diagrama de trajetórias que pode ser desenhado por um grupo de equações matriciais, e em tempos atuais, esse tipo de modelagem não necessita mais de “[...] uma série de matrizes, para os diferentes conjuntos de parâmetros, como cargas fatoriais e coeficientes de regressão”, mas atualmente, “[...] os modelos podem ser definidos graficamente, a partir de um conjunto extremamente simples de comando” (Alexandre & Neves, 2018, p. 8). Hoje existem softwares que permitem a elaboração das equações estruturais desde o desenho de diagramas.

A modelagem de equações estruturais foi utilizada na presente pesquisa por ser particularmente relevante e ser uma técnica de análise confirmatória, além de apresentar vantagens como: 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). Além de poder ser utilizada em particular, de três formas diferentes (Alexandre & Neves 2018, pp. 8-9):

- 1) Abordagem estritamente confirmatória (AEC), na qual se testa um modelo teórico previamente especificado, concluindo-se por sua aceitação ou refutação.
- 2) Abordagem de modelos alternativos (AMA), na qual se faz uma análise comparativa da qualidade de ajuste de dois ou mais modelos teóricos previamente especificados.
- 3) Abordagem de desenvolvimento de modelos (ADM), na qual há um primeiro passo semelhante à AEC. Porém, no caso da refutação do modelo especificado, se parte para a busca de um modelo com melhor qualidade de ajuste, em geral mais parcimonioso do que o modelo original.

De acordo com o exposto acima, as equações estruturais se fazem necessárias nesse tipo de pesquisa empírica, que tem como base a *survey*, no qual a utilização de um questionário é um instrumento essencial e indispensável. O instrumento é necessário para que os dados sejam submetidos a uma análise estatística que esteja estreitamente amarrada a um modelo de equações estruturais, pois como exposto acima, os MEE conciliam as análises de regressão com a análise fatorial. Para a realização dos testes estatísticos foi utilizado o software SMART PLS 3.

3.6 Ferramenta para Autoavaliação de profissionais em seus contextos de trabalho

A ferramenta para Autoavaliação de profissionais em seus contextos de trabalho proposta nesta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se os constructos apresentados acima, da Liderança Transformacional (Carless, 2000), Engajamento no Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004) e Desempenho no Trabalho (Queiroga, Borges-Andrade & Coelho Junior, 2015).

Por meio dos constructos, foram utilizadas suas respectivas escalas de medidas aplicadas no Excel, possibilitando assim a construção/criação da ferramenta de autoavaliação. O arcabouço da ferramenta é formado por questionário de qualificação dos respondentes, pelas escalas dos respectivos constructos e pela análise de *Performance* dos respondentes, que possibilitam efetuar o

confronto dos dados obtidos por meio do respondente com os achados desta pesquisa, podendo ainda ser comparado com base no seu perfil, comparativamente ao mesmo perfil na pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos próximos tópicos serão apresentadas as análises das respostas recebidas, através das seguintes etapas: análise de frequência das variáveis de controle, análise descritiva dos dados obtidos por intermédio de evidências das variáveis latentes, avaliação do modelo de mensuração e modelo estrutural e análise do Modelo Final.

4.1. Análise das respostas recebidas

Foram recebidos 520 (quinhentos e vinte) questionários completamente respondidos, entre os dias 7 e 20 de julho de 2020. Após serem submetidos aos parâmetros de qualidades pré-estabelecidos neste estudo, mencionado anteriormente no capítulo 3.3 Seleção da População e Amostra, foram reduzidos à amostra de 119 (cento e dezenove) respostas válidas, as quais são analisadas a seguir.

O número mínimo de respostas foi calculado com base no software GPower (versão 3.1.9.2) tendo em conta erro de 5%, efeito superior a 15% e número de preditores igual a 5 (cinco), foi de 92 (noventa e duas) respostas. Dessa forma, o número de respostas obtidas assegura a realização do teste estatístico.

4.2. Análise de frequência das respostas das variáveis de controle

Na Tabela 3 - Formação dos respondentes, observa-se que das 119 (cento e dezenove) respostas válidas, foram identificadas com maior frequência profissionais com formação em Contabilidade (com 77,3%), seguidos de Administração (com 12,6%), Engenharia (com 4,2%), Economia (com 3,4%), Direito (com 0,8%) Finanças (com 0,8%) e outras (com 0,8%).

Tabela 3

Formação dos Respondentes – Válidos

	Frequência	%
Contabilidade	92	77,3%
Administração	15	12,6%
Engenharia	5	4,2%
Economia	4	3,4%
Direito	1	0,8%
Finanças	1	0,8%
Outras	1	0,8%
Total	119	100,0%

De acordo com a Tabela 4, Grau de Escolaridade dos respondentes, observa-se que das 119 (cento e dezenove) respostas válidas, foram identificadas com maior frequência profissionais com graduação (ensino superior) (com 58,0%), seguidos de Pós-Graduação/MBA (com 37,0%) e mestrado (com 5,0%).

Tabela 4
Grau de Escolaridade dos Respondentes – Válidos

	Frequência	%
Superior	69	58,0%
Pós Graduação/ MBA	44	37,0%
Mestrado	6	5,0%
Total	119	100,0%

Na Tabela 5, observa-se que das 119 (cento e dezenove) respostas válidas foram identificadas com maior frequência profissionais na função de analistas (com 62,2%), seguidos de assistentes (com 21,8%), auxiliares (com 4,2%), coordenadores (com 4,2%), gerentes (com 1,7%), outros (com 4,2%) e supervisores (com 1,7%).

Tabela 5
Perfil dos Respondentes- Válidos

Funções	Frequência	%
Analista	74	62,2%
Assistente	26	21,8%
Auxiliar	5	4,2%
Coordenador	5	4,2%
Gerente	2	1,7%
Outros	5	4,2%
Supervisor	2	1,7%
Total	119	100,0%

De acordo com os perfis dos profissionais apresentados na Tabela 5, presume-se que estes são capazes de fazer uma autoavaliação comportamental do seu contexto de trabalho, ou seja, do seu cotidiano profissional técnico, além de avaliar ou apresentar percepções comportamentais dos seus líderes e das gestões executadas por eles, e entender e compreender se a Liderança Transformacional que podem influenciar o comportamento dos profissionais de contabilidade a desempenharem um melhor resultado na entrega.

Na tabela a seguir pode-se notar o tempo de permanência do profissional contabilista no cargo, de acordo com os respondentes foi, predominantemente, o da faixa de “mais de 1 ano e até 5 anos” (com 56,3%), seguido de “mais de 5 anos e até 10 anos” (com 28,6%), seguindo-se as faixas “mais de 10 anos e até 15 anos” (com 7,6%) e “mais de 15 anos” (com 7,6%).

Tabela 6
Tempo de Permanência do profissional contabilista no cargo em que atua na organização

Tempo no cargo	Frequência	%
Mais de 1 ano e até 5 anos	67	56,3%
Mais de 5 anos e até 10 anos	34	28,6%
Mais de 10 anos e até 15 anos	9	7,6%
Mais de 15 anos	9	7,6%
Total	119	100,0%

Pressupõe-se que, de acordo com a Tabela 6, os profissionais que atuam nos departamentos e/ou escritórios de contabilidade já possuem o tempo suficiente de convivência na empresa, por isto, entende-se que os mesmos desfrutaram a oportunidade de amadurecer suas percepções sobre o ambiente de trabalho, sobre a liderança exercida no local de trabalho e sobre os serviços executados por eles nas organizações em que atuam.

Tabela 7

Local onde os Respondentes trabalham

Local	Frequência	%
Departamento contábil	91	76%
Escritório de contabilidade	28	24%
Total	119	100,0%

De acordo com a Tabela 7, Local onde os respondentes trabalham foram respectivamente com 76% departamento contábil e com 24% em escritórios de contabilidades.

4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração e do Estrutural

O próximo tópico examina a qualidade dos modelos, de mensuração e do estrutural, por intermédio da submissão dos algoritmos PLS e *Bootstrapping* por sequências de duas séries consecutivas, com o intuito de encontrar o modelo mais adequado para atender o objetivo desta pesquisa.

4.3.1. Avaliação do Modelo de Mensuração – Primeira investigação

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 diagrama do resultado pode ser visto na Figura 5.

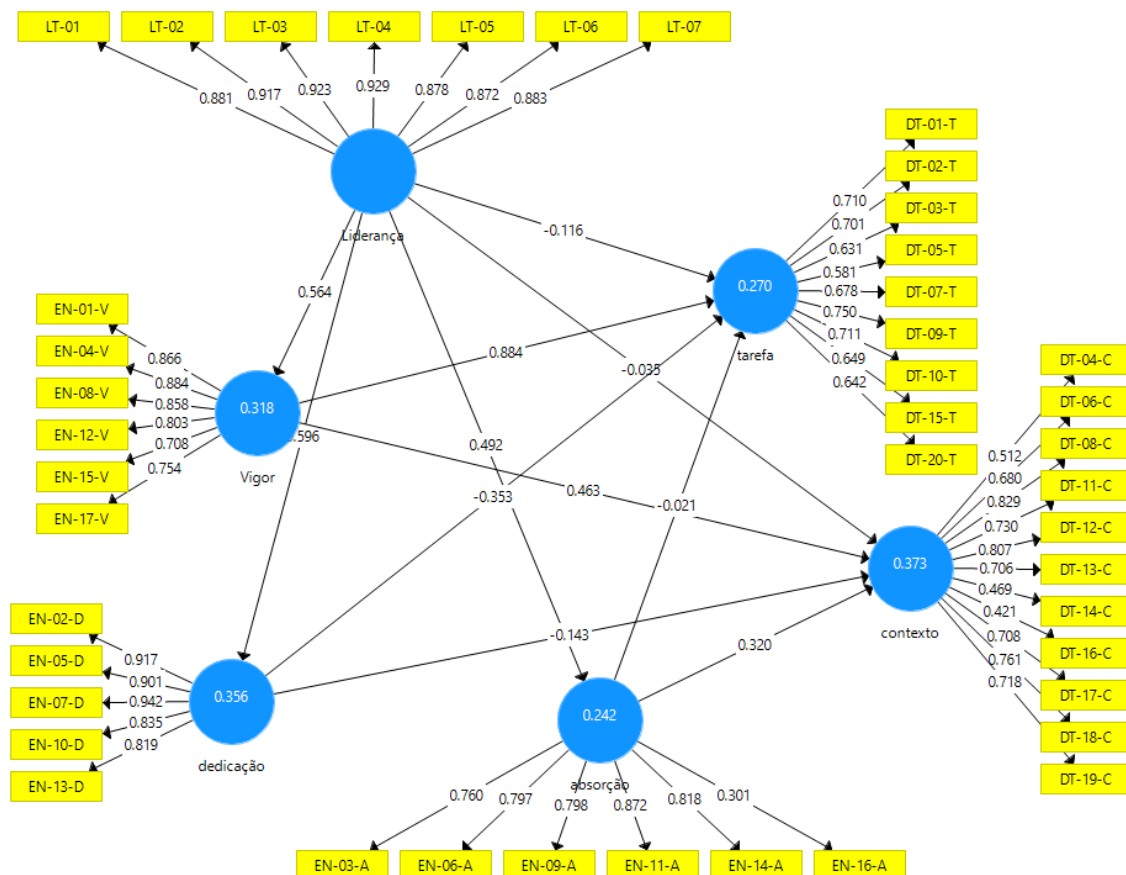


Figura 5: Diagrama PLS – 1ª investigação.

O algoritmo do *Bootstrapping* foi rodado com os seguintes parâmetros: *Sign Changes*; *No Sign Changes*; *Cases*: 119; e *Samples*: 1000. Na tabela 08 abaixo são apresentados os resultados.

Para que a validade convergente do modelo de mensuração seja considerada boa, os indicadores devem idealmente ter carga superior a 0,7 ou pelo menos valores de cargas maiores nas VIs originais do que em outras (Hair et al., 2014; Chin, 1998).

Conforme pode ser observado na Tabela 08, os seguintes indicadores não atenderam aos requisitos estabelecidos:

Variável Desempenho: DT-03-T; DT-04-C; DT-05-T; DT-06-C; DT-07-T; DT -14-C; DT-15-T; DT-16-C; e DT-20-T.

Variável Engajamento: EN-16-A.

Tabela 8

Cargas cruzadas do modelo de mensuração - 1ª Investigação

	Liderança	Vigor	Absorção	Contexto	Dedicção	Tarefa
DT-01-T						0.710
DT-02-T						0.701
DT-03-T						0.631
DT-04-C				0.512		
DT-05-T						0.581

Continua

Conclusão					
DT-06-C				0.680	
DT-07-T					0.678
DT-08-C				0.829	
DT-09-T					0.750
DT-10-T					0.711
DT-11-C				0.730	
DT-12-C				0.807	
DT-13-C				0.706	
DT-14-C				0.469	
DT-15-T					0.649
DT-16-C				0.421	
DT-17-C				0.708	
DT-18-C				0.761	
DT-19-C				0.718	
DT-20-T					0.642
EN-01-V		0.866			
EN-02-D				0.917	
EN-03-A			0.760		
EN-04-V		0.884			
EN-05-D				0.901	
EN-06-A			0.797		
EN-07-D				0.942	
EN-08-V		0.858			
EN-09-A			0.798		
EN-10-D				0.835	
EN-11-A			0.872		
EN-12-V		0.803			
EN-13-D				0.819	
EN-14-A			0.818		
EN-15-V		0.708			
EN-16-A			0.301		
EN-17-V		0.754			
LT-01	0.881				
LT-02	0.917				
LT-03	0.923				
LT-04	0.929				
LT-05	0.878				
LT-06	0.872				
LT-07	0.883				

Foi também analisada a significância das cargas fatoriais, conforme a Tabela 9, onde se pode perceber que os indicadores do Desempenho: DT-01-T; DT-02-T; DT-03-T; DT -04-C; DT-05-T; DT-06-C; DT-07-T; DT-13-C; DT-14-C; DT-15-T; DT-16-C e DT-20-T e do Engajamento: EN-03-A; EN-15-V; EN-16-A e EN-17-V não foram consideradas significantes (valor-t < 1,96).

Tabela 9

Significância das Cargas Fatoriais - 1ª investigação Bootstrapping - Outer loading

	VIF
DT-01-T	1.743
DT-02-T	1.642
DT-03-T	1.682
DT-04-C	1.795
DT-05-T	1.412
DT-06-C	1.740
DT-07-T	1.768
DT-08-C	3.167
DT-09-T	3.640
DT-10-T	3.462
DT-11-C	2.074
DT-12-C	3.039
DT-13-C	1.890
DT-14-C	1.420
DT-15-T	1.648
DT-16-C	1.554
DT-17-C	2.331
DT-18-C	2.675
DT-19-C	2.730
DT-20-T	1.591
EN-01-V	3.623
EN-02-D	4.137
EN-03-A	1.719
EN-04-V	4.211
EN-05-D	3.720
EN-06-A	2.041
EN-07-D	5.284
EN-08-V	2.786
EN-09-A	2.074
EN-10-D	2.415
EN-11-A	2.571
EN-12-V	2.088
EN-13-D	2.259
EN-14-A	2.279

Continua

Conclusão	
EN-15-V	1.620
EN-16-A	1.151
EN-17-V	1.788
LT-01	3.526
LT-02	4.821
LT-03	5.335
LT-04	5.971
LT-05	3.353
LT-06	3.738
LT-07	3.895

Considerou-se que a variância média extraída (AVE) deve ser superior a 0,5 (Fornel & Larcker, 1981). No modelo em questão todos os constructos, na primeira rodada, apresentaram AVE superior a 0,5.

Para a análise de validade discriminante, além da análise das cargas cruzadas, compararam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos (Fornel & Larcker, 1981).

Tabela 10

Confrontação entre confiabilidade composta e correlação entre constructos - 1ª investigação

	Liderança	Vigor	Absorção	Contexto	Dedicação	Tarefa
Liderança	0.898					
Vigor	0.564	0.815				
Absorção	0.492	0.852	0.750			
Contexto	0.298	0.586	0.580	0.680		
Dedicação	0.596	0.906	0.817	0.517	0.884	
Tarefa	0.161	0.481	0.386	0.608	0.361	0.674
AVE	0.806	0.664	0.562	0.462	0.782	0.455
Confiabilidade Composta	0.967	0.922	0.878	0.901	0.947	0.882
Alfa de Cronbachs	0.960	0.897	0.827	0.878	0.929	0.850

Na tabela 10, pode-se observar na diagonal e em negrito os valores da raiz quadrada da AVE de cada constructo, e compará-lo com as correlações entre os constructos. Observa-se que todos os constructos tiveram a raiz quadrada de AVE maior do que as correlações.

A confiabilidade do modelo foi avaliada por meio dos critérios de Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach. Ambas as medidas devem ser superiores a 0,7 (Hair et al., 2014). Conforme observado na Tabela 10 todos atendem a esse requisito.

4.3.2. Avaliação do Modelo Estrutural – Primeira Investigação

Nesta etapa avaliam-se os coeficientes de determinação de Pearson (R^2), que avalia a porção da variância explicada das variáveis endógenas, 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) cases e o número de preditores para as variáveis Desempenho = 2 e Engajamento = 1. Observa-se na Tabela 11 que os R^2 ajustados das duas variáveis latentes podem ser considerados como de grande efeito para a área de Ciências Sociais.

Também é analisado o valor-t, calculado por meio do algoritmo do *Bootstrapping* para avaliar a significância das regressões e o valor-p de cada uma, considerando 999 graus liberdade, uma vez que o *Bootstrapping* fez 1.000 simulações.

Tabela 11

Resultado da Regressão - 1ª investigação

	Coefficiente Estrutural	Desvio Padrão	valor-t	valor-p	Sig	R^2	R^2 Ajustado
Liderança -> Vigor	0.564	0.059	9.635	0.000	Sig. a 1%	0.318	0.312
Liderança -> absorção	0.492	0.085	5.762	0.000	Sig. a 1%	0.242	0.235
Liderança -> dedicação	0.596	0.060	9.930	0.000	Sig. a 1%	0.356	0.350
Dedicação -> tarefa	-0.353	0.213	1.662	0.097	Sig. a 10%	0.270	0.245
Liderança -> tarefa	-0.116	0.108	1.074	0.283	Não Sig.		
Vigor -> tarefa	0.884	0.209	4.222	0.000	Sig. a 1%		
Absorção -> tarefa	-0.021	0.168	0.123	0.902	Não Sig.	0.373	0.351
Absorção -> contexto	0.320	0.214	1.495	0.135	Não Sig.		
Liderança -> contexto	-0.035	0.119	0.297	0.767	Não Sig.		
Dedicação -> contexto	-0.143	0.221	0.647	0.518	Não Sig.		
Vigor -> contexto	0.463	0.259	1.788	0.074	Sig. a 10%		

Observa-se na tabela 11 que as relações Dedicação→Tarefa e Vigor→Contexto apresentaram uma significância a 10%. As relações Liderança→Vigor, Liderança→Absorção, Liderança→Dedicação, Vigor→Tarefa apresentaram significância a 1% e as demais não se comprovaram estatisticamente significantes.

4.3.3. Avaliação do Modelo de Mensuração – Segunda investigação

Com o intuito de atender o objetivo proposto pelo estudo e com a intenção de obter uma melhor modelagem de mensuração, foram submetidos à segunda rodada de investigação do Modelo Ampliado.

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 diagrama do resultado pode ser visto na Figura 6.

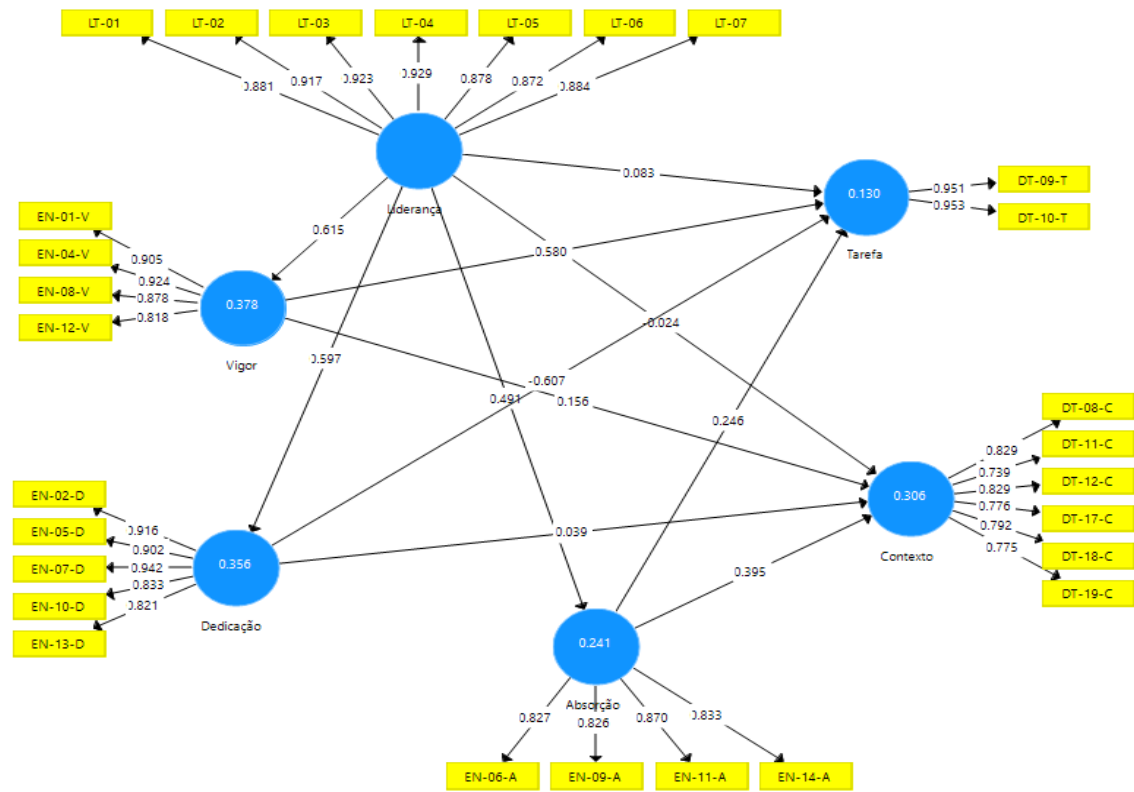


Figura 6: Diagrama PLS – 2ª investigação.

O algoritmo do *Bootstrapping* foi rodado com os seguintes parâmetros: *Sign Changes*; *No Sign Changes*; *Cases*: 119; e *Samples*: 1000. Na tabela 12 são apresentados os resultados.

Para que a validade convergente do modelo de mensuração 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).

Conforme pode ser observado na Tabela 12, todos os indicadores apresentados abaixo superam a carga de 0,7 o que por sua vez atendem aos requisitos estabelecidos.

Tabela 12

Cargas cruzadas do modelo de mensuração – 2ª Investigação

	Absorção	Contexto	Dedicção	Liderança	Tarefa	Vigor
DT-08-C		0.829				
DT-09-T					0.951	
DT-10-T					0.953	
DT-11-C		0.739				
DT-12-C		0.829				
DT-17-C		0.776				
DT-18-C		0.792				
DT-19-C		0.775				
EN-01-V						0.905
EN-02-D			0.916			

Continua

Conclusão					
EN-04-V					0.924
EN-05-D			0.902		
EN-06-A	0.827				
EN-07-D			0.942		
EN-08-V					0.878
EN-09-A	0.826				
EN-10-D			0.833		
EN-11-A	0.870				
EN-12-V					0.818
EN-13-D			0.821		
EN-14-A	0.833				
LT-01				0.881	
LT-02				0.917	
LT-03				0.923	
LT-04				0.929	
LT-05				0.878	
LT-06				0.872	
LT-07				0.884	

Foi também analisada a significância das cargas fatoriais, das Tabelas 13 e 14, onde percebe-se que na Tabela 13 o indicador DT-11-C não foi considerado significativo (valor-t < 1,96). Todas as demais cargas fatoriais foram consideradas significantes, nessa rodada de investigação, o que foi uma diferença apresentada da primeira rodada de investigação.

Tabela 13

Significância das Cargas Fatoriais 1 – 2ª investigação

	VIF
DT-08-C	2.646
DT-09-T	2.948
DT-10-T	2.948
DT-11-C	1.655
DT-12-C	2.767
DT-17-C	2.135
DT-18-C	2.296
DT-19-C	2.267
EN-01-V	3.571
EN-02-D	4.137
EN-04-V	4.178
EN-05-D	3.720
EN-06-A	1.994
EN-07-D	5.284
EN-08-V	2.578

Continua

Conclusão	
EN-09-A	2.026
EN-10-D	2.415
EN-11-A	2.271
EN-12-V	1.966
EN-13-D	2.259
EN-14-A	2.079
LT-01	3.526
LT-02	4.821
LT-03	5.335
LT-04	5.971
LT-05	3.353
LT-06	3.738
LT-07	3.895

Da mesma forma também foi analisada a significância das cargas fatoriais da Tabela 14, onde se pode observar que todas as cargas fatoriais dos constructos foram classificadas como significantes (valor-t < 1,96).

Tabela 14

Significância das Cargas Fatoriais 2 – 2ª investigação

	Amostra original (O)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T	Valores de P
DT-08-C <- Contexto	0.829	0.039	21.418	0.000
DT-09-T <- Tarefa	0.951	0.015	63.204	0.000
DT-10-T <- Tarefa	0.953	0.016	58.842	0.000
DT-11-C <- Contexto	0.739	0.063	11.642	0.000
DT-12-C <- Contexto	0.829	0.047	17.608	0.000
DT-17-C <- Contexto	0.776	0.067	11.623	0.000
DT-18-C <- Contexto	0.792	0.046	17.193	0.000
DT-19-C <- Contexto	0.775	0.073	10.633	0.000
EN-01-V <- Vigor	0.905	0.017	51.936	0.000
EN-02-D <- Dedicação	0.916	0.015	60.668	0.000
EN-04-V <- Vigor	0.924	0.015	62.551	0.000
EN-05-D <- Dedicação	0.902	0.018	51.482	0.000
EN-06-A <- Absorção	0.827	0.041	20.071	0.000
EN-07-D <- Dedicação	0.942	0.013	72.529	0.000
EN-08-V <- Vigor	0.878	0.022	40.038	0.000
EN-09-A <- Absorção	0.826	0.037	22.100	0.000
EN-10-D <- Dedicação	0.833	0.037	22.518	0.000
EN-11-A <- Absorção	0.870	0.021	41.068	0.000
EN-12-V <- Vigor	0.818	0.041	19.753	0.000
EN-13-D <- Dedicação	0.821	0.046	17.899	0.000

Continua

Conclusão				
EN-14-A <- Absorção	0.833	0.043	19.406	0.000
LT-01 <- Liderança	0.881	0.027	32.306	0.000
LT-02 <- Liderança	0.917	0.018	52.153	0.000
LT-03 <- Liderança	0.923	0.015	63.079	0.000
LT-04 <- Liderança	0.929	0.013	69.894	0.000
LT-05 <- Liderança	0.878	0.034	25.535	0.000
LT-06 <- Liderança	0.872	0.034	25.931	0.000
LT-07 <- Liderança	0.884	0.024	36.165	0.000

Considerou-se que a variância média extraída (AVE) deve ser superior a 0,5 (Fornel & Larcker, 1981). No modelo em questão todos os constructos, na primeira rodada, apresentaram AVE superior a 0,5 e na segunda rodada também.

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). As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos (Fornel & Larcker, 1981).

Tabela 15

Confrontação entre confiabilidade composta e correlação entre constructos –2ª investigação

	Absorção	Contexto	Dedicação	Liderança	Tarefa	Vigor
Absorção	0.839					
Contexto	0.544	0.791				
Dedicação	0.808	0.489	0.884			
Liderança	0.491	0.289	0.597	0.898		
Tarefa	0.280	0.397	0.184	0.199	0.952	
Vigor	0.833	0.507	0.935	0.615	0.269	0.882
AVE	0.704	0.625	0.782	0.806	0.906	0.778
Confiabilidade Composta	0.905	0.909	0.947	0.967	0.951	0.933
Alfa de Cronbachs	0.860	0.880	0.929	0.960	0.897	0.904

Na Tabela 15, em cada constructo em sua diagonal em negrito é possível observar os valores da raiz quadrada da AVE e compará-las com as correlações entre os constructos. Observa-se que todos os constructos tiveram a raiz quadrada de AVE maior do que as correlações.

A confiabilidade do modelo foi avaliada por meio dos critérios de Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach. Ambas as medidas devem ser superiores a 0,7 (Hair et al., 2014). Conforme observado na Tabela 15 todos atendem a esse requisito.

Com base nos dados obtidos e devido às rodadas de investigação no modelo dos indicadores, quando comparado à primeira rodada com a segunda é possível identificar uma melhora na validade do modelo de mensuração nos indicadores: Vigor, Absorção, Contexto e Tarefa.

4.3.4. Avaliação do Modelo Estrutural – Segunda Investigação

Nesta etapa 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) cases e o número de preditores para as variáveis Desempenho = 2 e Engajamento = 1. Observa-se na Tabela 16 que os R^2 ajustados das duas variáveis latentes podem ser considerados como de grande efeito para a área de Ciências Sociais.

Também é analisado o valor-t, calculado por meio do algoritmo do *Bootstrapping* para avaliar a significância das regressões e o valor-p de cada uma considerando 999 graus liberdade, uma vez que o *Bootstrapping* fez 1.000 simulações.

Tabela 16

Resultado da Regressão – 2ª investigação

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

Observa-se na tabela 16 os resultados das regressões e as 11 hipóteses que foram testadas, e os resultados demonstraram que, as relações de H7: Vigor→Tarefa apresentaram significância a 5%. As relações de H3: Liderança→Absorção, H6: Absorção→Contexto, H2: Liderança→Dedicação, H8: Dedicação→Tarefa e H1: Liderança→Vigor apresentaram significância a 1% e as demais hipóteses: H4, H5, H9, H10 e H11 não se comprovaram estatisticamente significantes, os testes não permitem afirmar que a relação entre essas variáveis.

Com base nos dados obtidos e devido às rodadas de investigação no modelo dos indicadores, quando comparado à primeira rodada com a segunda é possível identificar uma melhora na validade do modelo estrutural, como, por exemplo, no caso dos indicadores:

Vigor → Contexto que na 1ª investigação apresentou a significância de 10% e na 2ª investigação não era mais considerada estatisticamente significativa.

Dedicação → Tarefa 1ª investigação 10% significância e na 2ª investigação 1% significância.

4.3.5. Análise do Modelo Final

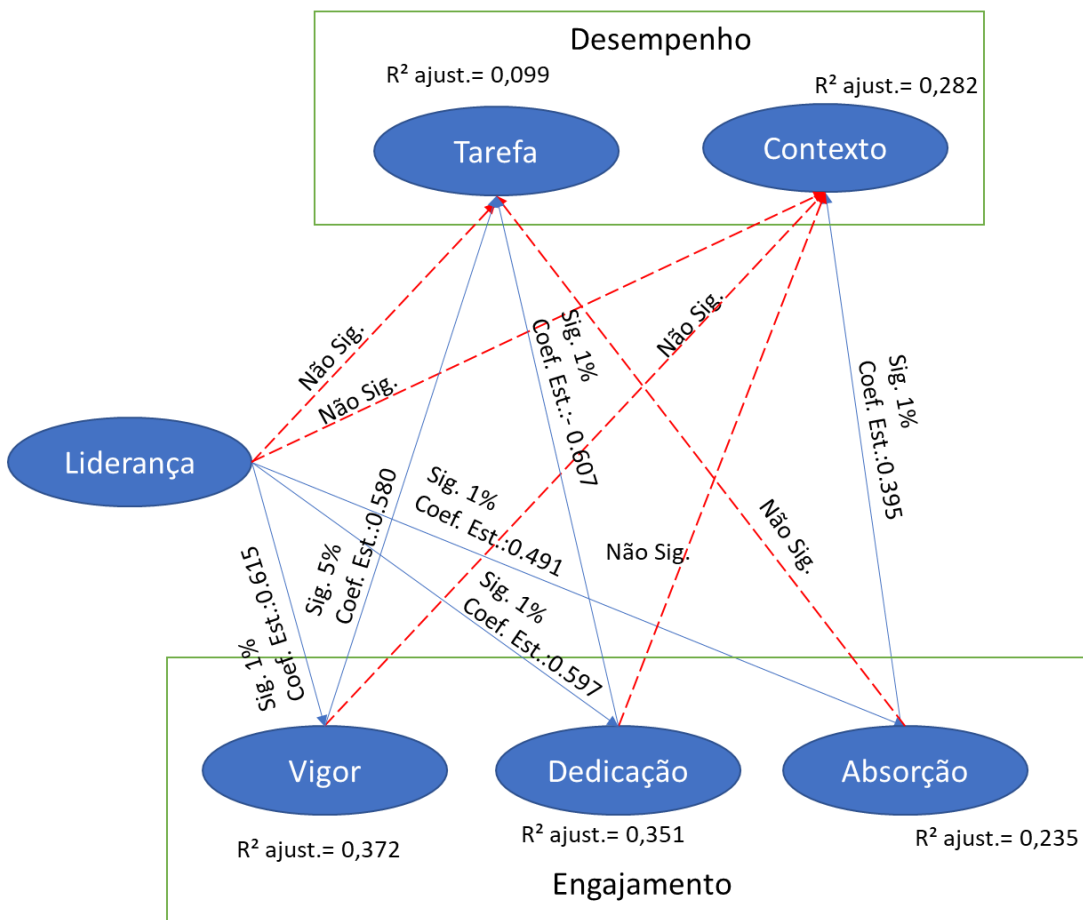


Figura 7: Diagrama PLS Modelo Final.

Legenda: linha contínua representa relação estatisticamente significativa; linha tracejada representa relação não estatisticamente significativa.

Após a avaliação do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural apresentados na primeira e segunda rodada de investigação, atendendo na segunda rodada todos os requisitos conforme foram apresentados no decorrer das avaliações, obteve-se a partir dessa segunda rodada o Diagrama do PLS com o Modelo Final, que é representado pela Figura 7.

A análise dos dados evidencia que não há relação estatisticamente significativa entre Liderança Transformacional e Desempenho. Isso representa que não houve influência efetiva entre as duas variáveis e nem força de relação entre elas (Liderança->Tarefa $p=0.475>1\%$ e Liderança->Contexto $p=0.858>1\%$). Dessa forma, pode-se afirmar que com base nos achados desta pesquisa não é possível afirmar a influência da liderança transformacional no desempenho no trabalho de forma direta. Assim, as hipóteses H10 e H11, não foram confirmadas. Mas os resultados demonstram que há uma relação indireta entre Liderança Transformacional e o Desempenho no Trabalho, por meio do Engajamento no Trabalho.

Foi analisada também a capacidade explicativa de cada uma das variáveis do Desempenho: Tarefa R^2 ajustado = $0,099 \times 100 = 9,9\%$ e Contexto R^2 ajustado = $0,282 \times 100 = 28,2\%$. 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.

A capacidade explicativa do Desempenho nesse modelo sob a ótica da dimensão Contexto $R^2=28,2\%$ foi considerado boa e atende aos requisitos que foram estabelecidos anteriormente, podendo ser considerado como de grande efeito para a área de Ciências Sociais. Já quanto à dimensão Tarefa $R^2=9,9\%$ sua capacidade explicativa foi relativamente baixa de acordo com os critérios apresentados e a sua força de relação entre a variável Dedicção foi negativa, o que significa que não é a Dedicção que influencia na Tarefa, mas que a Tarefa influencia a Dedicção.

Os achados desta pesquisa corroboram com os de Jorge 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 ($\beta = 0,408$, $p < 0,001$; $\beta = 0,208$, $p < 0,001$, respectivamente), e o estilo de liderança *laissez-faire* não influencia no desempenho das equipes ($\beta = 0,069$, $p = 0,162$).

Por outro lado, esta pesquisa 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 às dimensões do Engajamento (Liderança->Vigor Coef. Estr.:0.615; Liderança->Dedicção Coef. Est.:0.597 e Liderança->Absorção Coef. Estr.:0.491). Dessa forma, pode-se afirmar que, com base nos achados desta pesquisa, é possível afirmar a influência da liderança transformacional no engajamento no trabalho. Sendo assim, as hipóteses H1, H2 e H3 foram confirmadas.

Foi analisada também a capacidade explicativa de cada uma das variáveis do Engajamento: Vigor R^2 ajustado= 0,372; Dedicção R^2 ajustado= 0,351 e Absorção R^2 ajustado= 0,235. De acordo com os critérios apresentados nesse trabalho, os quais são sugeridos por Cohen (1988) ($R^2=2\%$ pequeno efeito, $R^2=13\%$ médio efeito e $R^2=26\%$ grande efeito) pode-se considerar que a capacidade explicativa do modelo para as variáveis Vigor e Dedicção foi de grande efeito e para a variável Absorção foi de médio efeito. Sendo assim, pode-se considerar que a capacidade explicativa dessas variáveis neste modelo pode ser considerada boa para a área de Ciências Sociais. Reitera-se assim que, neste modelo, com base na amostra estudada, é possível concluir que a liderança transformacional influencia significativamente o Engajamento dos profissionais em escritórios ou departamentos de contabilidade, por meio, de suas dimensões como Vigor, Dedicção e Absorção.

Os achados desta pesquisa também corroboram os de Murphy e Michels (2018), onde os autores analisaram e testaram estatisticamente mais de 400 (quatrocentas) 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. Sendo que os resultados estatísticos 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 também que o estudo proporcionou afirmar, por meio dos dados analisados que, “embora a estratégia inteligente evite o fracasso total, ela não é o diferenciador para desempenho superior”.

Este estudo também corrobora os resultados do estudo de Domingues et al., (2018), no qual os autores testaram estatisticamente que a Liderança Transformacional tem uma relação positiva com o Engajamento no Trabalho, com a Satisfação no Trabalho e com Desempenho no Trabalho. Os resultados estatísticos apresentados por meio dos coeficientes de regressão indicaram que a Liderança Transformacional influencia de forma significativa e positiva o Engajamento no Trabalho ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$), a satisfação no trabalho ($\beta = 0,53$; $p < 0,01$) e o Desempenho no Trabalho ($\beta = 0,28$; $p < 0,05$). Nesta pesquisa, por meio dos resultados obtidos

é possível afirmar que a Liderança Transformacional influencia positivamente e significativamente o Engajamento no Trabalho.

Conforme pode ser observado no Modelo Final, há evidências estatisticamente significantes que o Engajamento influencia o Desempenho (Vigor->Tarefa $p=0.016<5\%$; Dedicação->Tarefa $p=0.006<1\%$ e Absorção->Contexto $p=0.008<1\%$). Para as demais regressões apresentadas no modelo (Vigor->Contexto; Dedicação->Contexto e Absorção->Tarefa) não há relação estatisticamente significativa entre as variáveis.

As variáveis do Engajamento apresentaram alta carga fatorial em relação às dimensões do Desempenho (Vigor->Tarefa Coef. Estr.:0.580; Dedicação->Tarefa Coef. Est.: -0.607 e Absorção->Contexto Coef. Estr.:0.395). Dessa forma, pode-se afirmar que, com base nos achados desta pesquisa é possível afirmar a influência das variáveis do engajamento nas variáveis desempenho no trabalho. Assim as hipóteses H6, H7, H8 foram confirmadas. E com base nos achados desta pesquisa não é possível confirmar as hipóteses H4, H5 e H9, pois os testes não permitem afirmar a relação positiva entre essas variáveis. 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, são em sua maior parte, previamente estabelecidas por padrões, processos, datas, sistemas, e na maior parte das vezes rigidamente estabelecidos, não havendo assim a possibilidade de uma alteração das mesmas.

Dessa forma, os achados desta pesquisa corroboram parcialmente com os do estudo de Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015), que testaram estatisticamente por meio da validação de uma escala psicométrica, uma amostra de 1.617 (hum mil, seiscentos e dezessete) participantes de diferentes organizações e por meio da *scree plot* e da análise paralela de Horn, identificaram dois fatores estatisticamente significantes do desempenho: Contexto e Tarefa. Nos testes, eles apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, as quais foram confirmadas pelo Alpha de Cronbach elevado (0,88 o contexto e 0,82 a tarefa), e os dois fatores explicaram juntos 39,47% da variância do constructo. Os autores ainda afirmam a importância da interação dessas duas variáveis, que em suas visões evidenciam os benefícios para a organização, pelo fato de ter um funcionário empenhado e que produz “além das expectativas”, e ao mesmo tempo ter um funcionário satisfeito ao realizar as tarefas. Compreende-se que o que sustenta essa dinâmica é o reconhecimento e orgulho que o funcionário tem por desempenhar seu papel, por meio das percepções acerca da utilidade do que ele faz e da importância de seu papel para a organização. Isto corrobora com o achado desta pesquisa, e que foram confirmadas com as hipóteses de que o Engajamento influencia positivamente e significativamente as variáveis do Desempenho no Trabalho dos profissionais da área contábil.

5. CONCLUSÃO

A presente dissertação buscou investigar os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil, com base na psicologia positiva, através de uma pesquisa realizada junto a esses profissionais, que atuam na condição de liderados em departamentos ou empresas de Contabilidade. As hipóteses elaboradas com base na literatura pesquisada, que culminou no modelo teórico da pesquisa, buscaram testar estatisticamente esses relacionamentos.

Os dados foram coletados a partir da rede social LinkedIn da autora, por meio de um questionário eletrônico, obtendo 520 (quinhentos e vinte) questionários completamente respondidos, dos quais 119 (cento e dezenove) respostas válidas, com base nos critérios que buscaram assegurar a adequação do perfil do respondente à pesquisa, o que propiciou a aplicação da técnica de análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais, que forneceu suporte para testar as hipóteses.

Pesquisas prévias buscaram identificar os relacionamentos entre Liderança Transformacional, Engajamento e Desempenho no Trabalho. Entretanto, esta pesquisa diferencia-se por focar especificamente nos profissionais da área contábil, uma vez que as atividades desenvolvidas nessa área demandam capacitação, concentração e os profissionais que nela atuam geralmente estão submetidos à pressão decorrente do grande volume de tarefas, prazos estreitos e sofrem com a permanente atualização, sobretudo nas atividades relacionadas às obrigações assessorias.

Pode-se considerar que a pesquisa empírica foi representativa, pois se refere a um público de profissionais com nível superior, sendo que 58,8% composto por Analista, 21,8% por assistente, 7,6% por auxiliar, 5,9% por outros, 4,2% coordenador, 0,8% por gerente e 0,8% supervisor. Dos quais 62,2% possuem graduação, 34,5% pós-graduação lato sensu e 3,4% mestrado. Dos que atuam, 32,8% estão há mais de cinco anos nas organizações, e 50,4% estão nas empresas entre 1 e 5 anos, caracterizando assim profissionais que podem ser considerados estáveis nos dias atuais.

Para alcance do objetivo, o estudo buscou avaliar as relações entre as variáveis latentes Liderança Transformacional, Engajamento no Trabalho e Desempenho no Trabalho, conforme apresentado a seguir:

Acerca da **relação entre as variáveis latentes Liderança Transformacional e Desempenho no Trabalho**, percebeu-se não haver de forma direta relacionamento estatisticamente significativo (à 1%, 5%, nem mesmo 10%) entre as variáveis. Entretanto, entende-se que há uma relação indireta entre as variáveis Liderança Transformacional e Desempenho no trabalho, por meio do engajamento dos profissionais da área contábil. O estudo de Jorge Dias e Guimarães (2015) havia encontrado tal situação em sua pesquisa, de outro lado, ele evidenciou que a liderança transacional tem relacionamento estatisticamente significativo com o desempenho, abordagem esta não proposta nesta pesquisa.

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 que são definidos pelas instituições públicas, plataformas governamentais e normas contábeis.

Da **relação entre as variáveis latentes Liderança Transformacional e o Engajamento no Trabalho** percebeu-se que o primeiro influencia o Engajamento no Trabalho, **nas três dimensões pesquisadas: Vigor, Dedicção e Absorção**, obtiveram coeficiente estrutural alto, R^2 alto (Vigor R^2 ajustado= 37,2%; Dedicção R^2 ajustado= 35,1%; e Absorção R^2 ajustado= 23,5%), e, foram estatisticamente significantes a 1%.

O estudo de Murphy e Michels (2018) também mostrava o mesmo resultado, e, além disso, evidenciava que o engajamento no trabalho é o fator número 1 do sucesso das organizações e o diferenciador para os desempenhos superiores dos funcionários. E Domingues et al., (2018) também mostram a relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho.

A relação **entre as variáveis latentes Engajamento no Trabalho e o Desempenho no Trabalho** com base nas dimensões pesquisadas, de um lado as variáveis **Vigor, Dedicação e Absorção**, e de outro **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 e Contexto podem ser considerados médio (9,9%) e alto (28,2%) respectivamente.

Com base nos resultados desta pesquisa, pode-se afirmar que o Engajamento no trabalho influencia parcialmente o desempenho no trabalho, mas que também é influenciado por este. Pode-se observar que acontecem dois fluxos independentes 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.

O estudo de Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015) mostra isto, que as variáveis do Desempenho Contexto e Tarefa apresentaram cargas fatoriais satisfatórias. E a importância da interação dessas variáveis acarretará em benefícios para a organização. Sendo assim, o achado desta pesquisa corrobora com esse estudo.

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.

Com base nos achados desta pesquisa, foi elaborado um instrumento de autoavaliação, que contribui com profissionais, de forma que possam se autoavaliar a partir de dados específicos da pesquisa, com o objetivo de auxiliar as Lideranças Transformadoras, o Engajamento e o Desempenho no Trabalho nas organizações.

A partir das conclusões aqui apresentadas pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram atendidos e a questão respondida.

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 é afetada em tempos de Pandemia pelos trabalhos executados via Home Office por seus liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20 (4), 516-532.
- Alexandre, N., & Neves B. (2018). *Modelo de Equações Estruturais: Uma Introdução Aplicada*. Brasília: Enap.
- Amorim, T. G. F. N. (2010). Qualidade de Vida no Trabalho. Preocupação também para servidores públicos?. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(1), 35-48.
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M., & Porto-Martins, P. C. (2009). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. Tradução: GEPEB- Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Antônio, R. G., & José C. (2007). Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceituais e Contributos para o Exercício da Liderança. *Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal – Redalyc - Psicologia USP*, 18 (3), 143-161.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2º ed.). Lea London. Recuperado de https://pt.scribd.com/read/224410291/The-Bass-Handbook-of-Leadership-Theory-Research-and-Managerial-Applications#r_search-menu_749430.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bendassolli, P. F., & Borges- Andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *Revista de Administração de Empresas- ERA*, 51(2), 143-159.
- Bennis, W., & Nannus, B. (1985). *Diriger*. Paris: InterEditions.
- Beveren, P. Q. F. V. (2015). *Liderança transformacional e autonomia grupal: Adaptação de instrumentos de medida* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra.
- Bido, D., Silva, D. da, Ringle, C. M.; (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing* (Edição Especial), 13(2), 56- 73.

- Borges, E. L. (2017). *Psicologia Positiva: Uma mudança de Perspectiva* (1a ed.). Joinville: Clube de Autores.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco; Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13 (1), 121-135.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Cavalcante, M. M. (2013). *Engajamento no Trabalho, Bem-Estar no Trabalho e Capital Psicológico: Um Estudo com profissionais da área de gestão de pessoas*. (Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G.A. Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research*. London: Lawrence Erlbaum Associates (pp. 295-236).
- Cintra, L. C., & Guerra, V. M. (2017). Educação Positiva: A aplicação da Psicologia Positiva a instituições educacionais. *Revista ABRAPEE -Psicologia Escolar e Educacional*, 21(3), 505- 514.
- Cohen, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press, 1988.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Dajani, M. A. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138-147.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys: the tailored design method*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Domingues, J., Pereira, J. S., Silva, T. M., Delapedra, A. T. F., & Pontes. I. S. (2018). Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24 (3), 1-15.
- Ferreira, D. de. M., & Bonfim, M. P. (2019). Custos Psicológicos Na Implantação do ESOCIAL: Um Estudo com Profissionais Contábeis. *Revista de Administração e Contabilidade (ReAC)*, 11 (2), 19-35.
- Fornel, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105-112.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7a.ed). São Paulo: Atlas.
- Guerra, R. M. A., Tartarotti, S. & Camargo, M. E. (2018). Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 12 (6), 1482-1502.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hutz, C. S. (2014). Avaliação em Psicologia positiva. *Revista avaliação Psicológica*, 14 (1), 165-167.
- Jorge Dias, M. A. M., & Guimarães, R. S. B. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração*, 21 (1), 200-221.
- Kopperud, K. H., Martinsen, O., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging Leaders in the Eyes of the Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 21 (1), 29-42.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 695-706.
- Maciel C. de O., & Nascimento M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48 (3), 544-559.
- Madukoma, E., Akpa, V. O., & Okafor, U. N. (2014). Effect of Training and Motivation on Job Performance of Library Personnel of University of Lagos, Lagos State, Nigeria. *Open Access Library Journal* 1: e804.
- Martins, V., Costa L. V., & Siqueira, M. M.M. (2015). O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6 (2), 1-13.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Matias- Pereira, J. (2018). Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais (5a ed. rev. e atual). São Paulo: Atlas.
- Meirelles, H. L. (2002). *Direito Administrativo Brasileiro* (27a ed.). São Paulo: Malheiros.
- Ministérios da Economia- Saúde do Trabalhador: *Dor nas costas foi doença que mais afastou trabalhadores em 2017*. Disponível: <<http://www.previdencia.gov.br/2018/03/saude-do-trabalhador-dor-nas-costas-foi-doenca-que-mais-afastou-trabalhadores-em-2017/>>. Acesso em: 15/05/2020. Matéria Publicada: 08/03/2018.

- Miranda, C., Riccio, E., & Miranda, R. (2012). Atividades da Contabilidade Gerencial sob a Ótica de Docentes e Profissionais de Mercado. *Revista Ambiente Contábil*, 5 (1), 112-131.
- Motta, P. R. (2007). A modernização da Administração Pública Brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública – RAP*, 41, 87- 96.
- Motta, P. R. M. (2013). O Estado da Arte da Gestão Pública. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, 53 (1), 82-90.
- Murphy, K., & Michels, D. (2018). *Engage to Win – How a strategy is executed is critical to its success*. September, 07. 2018. Recuperado de <https://www.bain.com/insights/engage-to-win/>
- Oliveira, C. E. de., Moura, T. F. de., Barbosa, J. da S., & Savi, E. M. de. S. (2015). Um estudo sobre o estresse na atividade profissional do contador de escritórios de contabilidade do município de Ituiutaba/ MG. *Revista Mineira de Contabilidade (RMC)*, 16 (1), 50-59. Recuperado de <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc>.
- Oliveira, D. de, P. R. de., (2014). *Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo* (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios- RBGN*, 19 (65), 415-431.
- Paludo, S. S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: Uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia (Ribeirão Preto)- Revista USP*, 17 (36), 9-20.
- Paula, A. P. V., & Queiroga, F. (2015). Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15 (4), 362-373.
- Peres, R. S., Medeiros, L. R. R. de., Bernardo, L. B., Santos, A. E. T. dos., Cristina, L. C., & Silva, A. J. F. (2016). Fatores de Pressão no trabalho de Contadores que atuam em escritórios de contabilidade na cidade de Belo Horizonte – MG. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 5 (9), 224- 241.
- Queiroga, F., & Borges-Andrade, J. E. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: Um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Queiroga, F., Borges-Andrade, J. E., & Coelho Junior, F. A. (2015). Desempenho no trabalho: Escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In K. Puente-Palacios & A. Peixoto, *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho – Um olhar a partir da psicologia* (pp. 36-45). Porto Alegre: Artmed.
- Resende, F. da, C. (2002). Por que Reformas Administrativas Falham?. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 17 (50), 123-142.
- Rivera, F. J. U. (2003). As capacidades da liderança na perspectiva do diálogo: Leadership capacities in the framework of dialogue. *Revista Administração em Diálogo*, 5 (1), 55-64.
- Rivera, F. J. U. (2013). *Análise Estratégica em Saúde e Gestão pela Escuta* (ONLINE). Rio de Janeiro: Ed: FIOCRUZ. ISBN: 978-85-7541-303-6.

- Rivera, F. J. U., & Artmann, E. (2006). Leadership as a function of linguistics intersubjectivity. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 10 (20), 411-26.
- Rosa, E. F. M. da, (2010). *Liderança transformacional e transacional: Estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária*. Porto Alegre. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). *On the bipolarity of positive and negative affect*. *Psychological Bulletin*, 125, 3–10.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256- 2266.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Métodos de Pesquisa: Metodologia de Pesquisa* (5a.ed.). Porto Alegre: Penso.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. Preliminary Manual (pp. 1-60). [Version 1(1).December 2004].
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. (2020). *Martin Seligman is the founder of positive psychology, a field of study that examines healthy states, such as happiness, strength of character and optimism*. Recuperado de https://www.ted.com/speakers/martin_seligman?language=pt-br.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-914.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (2014). *Novas medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnostico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. Edited by Sabine Sonnentag.
- Steven L. M., & Mary A. V G. (2014). *Comportamento Organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global* (6a ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Yukl, G. A. (2008). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

APÊNDICE A

Questionário

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Profissional,

Você foi convidado para participar de uma pesquisa formulada e realizada pela Faculdade FIPECAFI- Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, devido em função de sua qualificação e ocupação profissional. Esta pesquisa integra uma parte essencial da Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da mestranda Sheila da Silva Borges.

Este estudo tem por objetivo examinar os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos colaboradores em departamentos/ escritórios de Contabilidade. O tempo estimado para preenchimento deste questionário é menor que 10 minutos.

Ao participar desta pesquisa você contribuirá diretamente com a área acadêmica (trabalhos acadêmicos) e com empresas e organizações que assim como a sua, almejam melhorar o engajamento e o desempenho dos funcionários. Comprometemo-nos ainda, ao final do estudo, disponibilizar aos interessados.

Asseguramos que todas as informações coletadas através deste questionário serão confidenciais e os dados coletados serão agrupados, sempre preservando o sigilo individual, respeitando assim os padrões científicos e éticos.

Agradecemos sua contribuição e disponibilidade e contamos com sua fidedignidade no decorrer do processo de respostas deste questionário. Em caso de dúvidas ou sugestões, estaremos à disposição.

Cordialmente,

Sheila da Silva Borges
sheila.borges@fipecafi.edu.br

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo
paschoal.russo@fipecafi.org

SEÇÃO 1 – GOSTARIAMOS DE SABER UM POUCO SOBRE VOCÊ EM SUA ORGANIZAÇÃO.

- 1) Qual é o seu nome?
- 2) Qual o seu gênero?
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Outro
- 3) Qual o seu grau de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental
 - ☐ Ensino Médio
 - ☐ Superior
 - ☐ Pós Graduação/ MBA
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutorado
- 4) Qual é sua formação?
- ☐ Administração
 - ☐ Contabilidade
 - ☐ Economia
 - ☐ Engenharia
 - ☐ Direito
 - ☐ Finanças
 - ☐ Letras
 - ☐ Outras
- 5) Você está empregado quando responde esta pesquisa?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
- 6) Quanto tempo você trabalha na empresa?
- ☐ menos de 6 meses
 - ☐ mais de 6 meses e menos de 1 ano
 - ☐ mais de 1 ano e até 5 anos
 - ☐ mais de 5 anos e até 10 anos
 - ☐ mais de 10 anos e até 15 anos
 - ☐ mais de 15 anos
- 7) Você trabalha onde na área contábil?
- ☐ Em um departamento contábil
 - ☐ Em um escritório de contabilidade
 - ☐ Não atuo na área contábil
- 8) Considerando que você trabalha em um escritório de contabilidade, quantas pessoas trabalham com você?
- ☐ Trabalho sozinho
 - ☐ Até 5 pessoas
 - ☐ Mais de 5 pessoas até 10 pessoas
 - ☐ Mais de 10 pessoas até 20 pessoas
 - ☐ Mais de 20 pessoas até 50 pessoas
 - ☐ Mais de 50 pessoas
- 9) Qual é o seu nível funcional?
- ☐ Auxiliar
 - ☐ Assistente
 - ☐ Analista
 - ☐ Coordenador
 - ☐ Supervisor
 - ☐ Gerente
 - ☐ Diretor

- Outros (descrever)

10) Em sua organização, no departamento de Contabilidade, qual é sua situação hierárquica?

- Líder (você chefia uma equipe)
- Liderado (você presta contas a alguém)
- Outros

SEÇÃO 2 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Apresentamos, a seguir, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Para cada afirmação, pedimos que assinale o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

O meu líder...	1	2	3	4	5
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	☐	☐	☐	☐	☐
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende	☐	☐	☐	☐	☐
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	☐	☐	☐	☐	☐

SEÇÃO 3 – ENGAJAMENTO

As frases abaixo falam de como você fica quando está trabalhando. Indique, para cada frase, com que frequência isso acontece com você. Dê suas respostas utilizando a seguinte escala:

Quase nunca	As vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6
Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

Itens		Vigor	Dedicação	Absorção
1.	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	■		
2.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	■		
3.	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	■		
4.	Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.	■		
5.	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	■		
6.	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	■		
7.	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.		■	
8.	Estou entusiasmado com o meu trabalho.		■	
9.	Meu trabalho me inspira.		■	
10.	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.		■	
11.	Para mim meu trabalho é desafiador.		■	
12.	O “tempo voa” quando estou trabalhando.			■
13.	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.			■
14.	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.			■
15.	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.			■
16.	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.			■
17.	É difícil desligar-me do trabalho.			■

SEÇÃO 4 – DESEMPENHO NO TRABALHO

Os itens apresentados abaixo objetivam avaliar o que você pensa sobre o seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional. Para responder às questões, assinale um número à direita de cada frase observando a escala de respostas apresentada abaixo:

1 Nunca	2 Poucas vezes	3 Às vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
--------------------------	---	-----------------------------	---	---------------------------

Itens		Tarefa	Contexto
1.	Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	■	
2.	Executo adequadamente tarefas difíceis.	■	
3.	Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da Organização.	■	
4.	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da Organização.		■
5.	Realizo o meu trabalho como economia de recursos (material, financeiro e humano).	■	
6.	Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.		■
7.	Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela Organização.	●	
8.	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da Organização.		■
9.	Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	●	
10.	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	●	
11.	Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.		■
12.	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.		■
13.	Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização.		■

Continua

			Conclusão
14.	Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.		▪
15.	Executo adequadamente tarefas rotineiras.	•	
16.	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.		▪
17.	Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.		▪
18.	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.		▪
19.	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.		▪
20.	Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	•	

SEÇÃO 5 - AGRADECIMENTOS

Agradecemos por sua contribuição com esta pesquisa.

Você gostaria de receber uma versão final da pesquisa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Informe o seu e-mail para envio.
