



Liderança Transformacional no Contexto Organizacional Brasileiro: Contribuições para o Desempenho e o Desenvolvimento das Equipes

Transformational Leadership in the Brazilian Organizational Context: Contributions to Team Performance and Development

Sandra Silveira da Silva

Everson Passoni

Katia dos Santos Martins

Pamela Taina da Costa

Andrea Andrade dos Santos

Resumo: As transformações ocorridas no ambiente profissional brasileiro têm ampliado a necessidade de práticas de liderança capazes de conciliar resultados organizacionais, desenvolvimento das pessoas, inovação e adaptação às mudanças. Nesse contexto, a liderança transformacional destaca-se por valorizar a influência sobre os trabalhadores, a construção de objetivos compartilhados, a estimulação intelectual, a motivação e a consideração individualizada. Este capítulo tem como objetivo analisar a importância da liderança transformacional no contexto organizacional brasileiro, especialmente em relação ao comprometimento, à cultura organizacional, aos comportamentos de cidadania organizacional, ao bem-estar, ao desenvolvimento das equipes e ao desempenho profissional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e de caráter descritivo, fundamentada exclusivamente em estudos produzidos por pesquisadores brasileiros e publicados em periódicos científicos nacionais. A análise da literatura evidencia associações entre a liderança transformacional e diferentes resultados organizacionais, destacando-se o comprometimento dos trabalhadores, comportamentos de cidadania, sugestões criativas, cooperação, desenvolvimento profissional e aspectos relacionados ao bem-estar. Os estudos nacionais também demonstram que a liderança deve ser compreendida em interação com a cultura organizacional e com as características do contexto de trabalho. Conclui-se que a liderança transformacional apresenta potencial para contribuir para organizações brasileiras que buscam fortalecer o comprometimento, desenvolver equipes e favorecer ambientes orientados à aprendizagem e à inovação. Entretanto, seus efeitos não devem ser compreendidos de forma isolada, pois dependem das condições organizacionais, das relações estabelecidas e das características do trabalho.

Palavras-chave: liderança transformacional; organizações brasileiras; comprometimento organizacional; desenvolvimento de equipes; comportamento organizacional.

Abstract: Transformations in the Brazilian professional environment have increased the need for leadership practices capable of reconciling organizational results, people development, innovation, and adaptation to change. In this context, transformational leadership stands out by emphasizing influence over employees, shared goals, intellectual stimulation, motivation, and individualized consideration. This chapter aims to analyze the importance of transformational leadership in the Brazilian organizational context, particularly regarding commitment, organizational culture, organizational citizenship behaviors, well-being, team

development, and professional performance. This is a qualitative, exploratory, and descriptive bibliographic study based exclusively on studies produced by Brazilian researchers and published in Brazilian scientific journals. The literature analysis indicates associations between transformational leadership and different organizational outcomes, particularly employee commitment, citizenship behaviors, creative suggestions, cooperation, professional development, and aspects related to well-being. Brazilian studies also demonstrate that leadership should be understood in interaction with organizational culture and characteristics of the work context. It is concluded that transformational leadership has the potential to contribute to Brazilian organizations seeking to strengthen commitment, develop teams, and foster learning- and innovation-oriented environments. However, its effects should not be understood in isolation, as they depend on organizational conditions, established relationships, and work characteristics.

Keywords: transformational leadership; Brazilian organizations; organizational commitment; team development; organizational behavior.

INTRODUÇÃO

As organizações brasileiras vivenciam transformações relacionadas à tecnologia, à competitividade, às novas formas de organização do trabalho e às mudanças nas expectativas dos profissionais. Nesse cenário, a liderança constitui elemento importante para a articulação entre pessoas, objetivos e resultados.

Durante muito tempo, a liderança foi associada principalmente à autoridade formal e à capacidade de coordenar atividades. A produção científica contemporânea, entretanto, passou a considerar o fenômeno de maneira mais ampla, envolvendo processos de influência, relacionamento, desenvolvimento de pessoas, comunicação e construção de objetivos compartilhados.

A revisão realizada por Santos, Porto e Borges-Andrade (2021) demonstra que a produção científica brasileira sobre liderança apresenta diferentes abordagens e que o campo ainda necessita de maior precisão conceitual e de pesquisas capazes de aprofundar a compreensão do fenômeno nas organizações brasileiras. A revisão analisou 52 artigos publicados em 19 periódicos das áreas de Psicologia e Administração entre 1996 e 2018.

Entre as abordagens presentes na produção brasileira encontra-se a liderança transformacional. Ferreira, Martins e Santos (2021), em revisão sistemática de estudos publicados em periódicos brasileiros entre 2010 e 2020, identificaram 59 estudos sobre liderança e observaram que liderança transformacional e transacional estavam entre os temas recorrentes, sendo a liderança transformacional a abordagem mais encontrada e influente no conjunto analisado.

A presença da liderança transformacional na literatura nacional demonstra a importância de compreender como essa abordagem se relaciona com o contexto brasileiro.

Maciel e Nascimento (2013), por exemplo, analisaram a relação entre diferentes configurações de liderança transformacional e comprometimento organizacional em 331 trabalhadores de oito organizações do setor de serviços. Os

resultados indicaram relações entre configurações de liderança transformacional e dimensões afetivas, instrumentais e normativas do comprometimento.

Barreto *et al.* (2013) investigaram a relação entre cultura organizacional e liderança em 37 restaurantes de uma capital brasileira. O estudo considerou especificamente dimensões da liderança transformacional relacionadas à influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Rodrigues e Ferreira (2015), por sua vez, analisaram 213 trabalhadores brasileiros e investigaram a relação entre liderança transacional e transformacional e comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados indicaram que a liderança transformacional apresentou poder preditivo sobre sugestões criativas, criação de clima favorável à organização, autotreinamento e cooperação com colegas.

Mais recentemente, Berni Junior (2023) estudou as relações entre estilos de liderança e comprometimento organizacional em profissionais da indústria brasileira de transformação, considerando liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Também existem estudos nacionais direcionados à relação entre liderança transformacional e bem-estar. Poubel, Sincorá e Brandão (2022) discutiram essa relação em instituições de ensino, abordando satisfação, prosperidade no trabalho e burnout. Guimarães Paiva (2023), por sua vez, realizou uma revisão sistemática sobre liderança transformacional e bem-estar no trabalho.

Diante dessas evidências, este capítulo tem como objetivo analisar a importância da liderança transformacional no contexto organizacional brasileiro, considerando suas relações com comprometimento, cultura organizacional, cidadania, bem-estar e desenvolvimento das equipes.

A questão norteadora é: como a liderança transformacional tem sido compreendida e relacionada aos resultados organizacionais pela produção científica brasileira?

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Liderança Transformacional na Produção Científica Brasileira

A produção científica brasileira sobre liderança apresenta diferentes perspectivas e demonstra que o fenômeno não deve ser reduzido à autoridade formal exercida pelo ocupante de determinado cargo.

Santos, Porto e Borges-Andrade (2021) destacam que a literatura brasileira apresenta diversidade de abordagens, mas também identificam limitações conceituais em parte dos estudos nacionais. Os autores apontam a necessidade de uma agenda de pesquisa capaz de aprofundar a investigação sobre liderança no país.

Essa constatação é importante para o estudo da liderança transformacional. Para que uma análise seja cientificamente consistente, é necessário definir o fenômeno e diferenciar a liderança transformacional de outros estilos ou comportamentos de liderança.

Ferreira, Martins e Santos (2021) mostram que a liderança transformacional possui presença expressiva na produção brasileira. A revisão de 59 estudos publicados entre 2010 e 2020 demonstra que a abordagem constitui um dos principais referenciais utilizados para estudar liderança nas organizações nacionais.

Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020), em revisão bibliográfica narrativa, também identificaram a presença da liderança transformacional e transacional na produção científica analisada, investigando os contextos em que essas abordagens são utilizadas e seus impactos.

A literatura brasileira, portanto, demonstra que a liderança transformacional não constitui tema marginal na pesquisa organizacional nacional.

Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional

O comprometimento representa uma dimensão relevante da relação entre trabalhador e organização.

Quando os profissionais estabelecem vínculos positivos com a organização, podem apresentar maior disposição para contribuir para objetivos coletivos.

Maciel e Nascimento (2013) analisaram essa questão de maneira específica. A pesquisa utilizou 331 questionários de funcionários de oito organizações do setor de serviços e investigou diferentes configurações de liderança transformacional. Foram identificadas configurações denominadas desorientação, sub-liderança e conversão. Os resultados demonstraram relações entre configurações de liderança transformacional e dimensões afetivas, instrumentais e normativas do comprometimento organizacional.

Esse resultado evidencia que a liderança pode estar relacionada à maneira como o trabalhador estabelece vínculos com a organização.

O comprometimento, entretanto, não pode ser explicado exclusivamente pela liderança. Remuneração, oportunidades de crescimento, relações profissionais, estabilidade, condições de trabalho e políticas organizacionais também participam desse processo.

Berni Junior (2023) reforça a importância dessa discussão ao analisar profissionais da indústria brasileira de transformação. Seu estudo investigou relações entre liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e diferentes dimensões do comprometimento organizacional.

Assim, os estudos nacionais sugerem que a liderança transformacional pode constituir uma variável relevante na construção de vínculos entre profissionais e organizações, mas deve ser compreendida dentro de um conjunto mais amplo de fatores.

Liderança Transformacional e Cultura Organizacional

A cultura constitui outra dimensão fundamental para compreender a liderança no ambiente profissional.

Barreto *et al.* (2013) analisaram a relação entre cultura organizacional e liderança em 37 restaurantes de uma capital brasileira. O estudo considerou quatro tipos de cultura — clã, inovativa, de mercado e hierárquica — e relacionou essas características a comportamentos de liderança transformacional e transacional.

Os autores observaram predominância das culturas clã e inovativa e encontraram relações entre determinadas dimensões culturais e comportamentos de liderança.

A principal contribuição desse estudo para a discussão da liderança transformacional está na demonstração de que liderança e cultura não podem ser analisadas como fenômenos totalmente independentes.

O líder atua dentro de determinado sistema de valores, normas e práticas.

Uma organização que estimula participação e aprendizagem pode oferecer condições diferentes daquelas que privilegiam controle e hierarquia rígida.

Consequentemente, desenvolver liderança transformacional exige considerar também a cultura organizacional.

Liderança Transformacional e Cidadania Organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional constituem manifestações importantes da relação entre liderança e comportamento profissional.

Rodrigues e Ferreira (2015) investigaram 213 trabalhadores e verificaram o impacto dos estilos de liderança transacional e transformacional sobre comportamentos de cidadania organizacional.

Os resultados demonstraram que a liderança transformacional prediz positivamente dimensões relacionadas a sugestões criativas ao sistema, criação de clima favorável à organização no ambiente externo, autotreinamento e cooperação com colegas. Além disso, o estilo transformacional apresentou maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional do que o estilo transacional.

Esse resultado possui grande importância para o ambiente profissional.

A organização não depende apenas do cumprimento das atividades formalmente previstas nos cargos. A cooperação, o compartilhamento de conhecimentos, a apresentação de sugestões e a iniciativa também podem contribuir para os resultados coletivos.

A liderança transformacional pode favorecer esses comportamentos ao estimular participação e desenvolvimento.

Entretanto, é importante não interpretar esses resultados como prova de que a liderança seja a única causa desses comportamentos.

Características individuais, relações entre colegas, clima organizacional e sistemas de gestão também podem influenciar a cidadania organizacional.

Liderança Transformacional e Desenvolvimento das Equipes

As equipes constituem espaços importantes para a realização dos objetivos organizacionais.

O desenvolvimento de uma equipe não depende somente da competência técnica de seus integrantes. Comunicação, cooperação, confiança e objetivos compartilhados também são necessários.

A liderança transformacional apresenta relevância nesse contexto porque valoriza o desenvolvimento individual e coletivo.

A consideração individualizada permite reconhecer diferenças entre os integrantes da equipe, enquanto a estimulação intelectual favorece a reflexão sobre problemas e possibilidades de melhoria.

A motivação inspiradora, por sua vez, pode contribuir para a construção de objetivos compartilhados.

Os resultados encontrados por Rodrigues e Ferreira (2015) sobre autotreinamento e cooperação com colegas são particularmente relevantes para essa discussão, pois sugerem relação entre liderança transformacional e comportamentos que favorecem o desenvolvimento profissional e coletivo.

Nesse sentido, o líder transformacional não deve ser compreendido como alguém que simplesmente determina o que a equipe deve fazer. Sua atuação envolve criar condições para que os integrantes desenvolvam competências e participem da construção das soluções.

Liderança Transformacional e Inovação

A inovação depende da capacidade organizacional de produzir e implementar novas ideias.

Uma das contribuições atribuídas à liderança transformacional é o estímulo à reflexão e à busca de alternativas.

No contexto brasileiro, o estudo de Rodrigues e Ferreira (2015) encontrou relação entre liderança transformacional e sugestões criativas ao sistema.

Esse resultado permite compreender a importância da liderança para organizações que desejam estimular participação e criatividade.

Entretanto, uma organização não se torna inovadora simplesmente por possuir líderes que incentivam ideias.

São necessárias condições estruturais, recursos, autonomia, capacitação e disposição organizacional para avaliar e implementar propostas.

A liderança transformacional pode criar condições relacionais favoráveis à inovação, mas não substitui os demais componentes necessários ao processo inovador.

Liderança Transformacional e Bem-Estar no Trabalho

O bem-estar dos trabalhadores passou a ocupar espaço importante nas discussões sobre gestão de pessoas.

Poubel, Sincorá e Brandão (2022) analisaram teoricamente a relação entre liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino. O estudo discutiu a satisfação no trabalho, a prosperidade e o burnout, propondo uma agenda de pesquisa para investigar essas relações.

Guimarães Paiva (2023) realizou uma revisão sistemática sobre liderança transformacional e bem-estar no trabalho, examinando estudos empíricos publicados entre 2013 e 2018. A revisão identificou nove artigos que atenderam aos critérios estabelecidos.

Esses estudos indicam que a liderança pode contribuir para a experiência dos trabalhadores.

A relação, contudo, precisa ser analisada com cautela.

O bem-estar não depende apenas do comportamento do líder. Jornada, carga de trabalho, autonomia, recursos, remuneração, segurança e relações profissionais também interferem na experiência do trabalhador.

Por isso, atribuir exclusivamente à liderança a responsabilidade pelo bem-estar seria inadequado.

Liderança Transformacional e Indústria Brasileira

O estudo de Berni Junior (2023) amplia a discussão ao investigar profissionais da indústria brasileira de transformação. A pesquisa foi realizada por meio de survey, utilizando questionários com escalas de cinco pontos para avaliar estilos de liderança e comprometimento.

A relevância desse estudo está na aproximação entre a discussão teórica e um contexto organizacional brasileiro específico.

A indústria de transformação possui características próprias relacionadas a processos, hierarquia, produtividade, qualificação profissional e organização do trabalho.

Investigar liderança nesse ambiente permite compreender que seus efeitos não podem ser dissociados das características do setor.

Esse aspecto reforça a necessidade de estudos brasileiros que considerem diferentes segmentos econômicos.

Desafios da Liderança Transformacional no Brasil

Embora a literatura nacional apresente resultados favoráveis à relevância da liderança transformacional, também é necessário reconhecer suas limitações.

Santos, Porto e Borges-Andrade (2021) identificaram limitações conceituais em parte da produção brasileira sobre liderança e defenderam o fortalecimento da agenda de pesquisa nacional.

Essa observação é importante porque uma teoria não deve ser utilizada apenas como um conjunto de características desejáveis.

É necessário investigar quais comportamentos realmente produzem determinados resultados e em quais condições.

Outra limitação está relacionada à diversidade das organizações brasileiras.

Uma pequena empresa familiar, uma indústria, um hospital, uma instituição de ensino e uma organização pública apresentam estruturas e desafios diferentes.

Consequentemente, não se pode pressupor que o mesmo comportamento de liderança produza resultados idênticos em todos os contextos.

A liderança transformacional precisa ser contextualizada.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e de caráter descritivo.

O levantamento concentrou-se exclusivamente em produção científica brasileira, considerando estudos publicados por pesquisadores vinculados a instituições brasileiras e divulgados em periódicos científicos nacionais.

Foram priorizados trabalhos diretamente relacionados à liderança transformacional e às seguintes categorias: comprometimento organizacional, cultura organizacional, cidadania organizacional, desenvolvimento profissional, bem-estar e desempenho.

Foram analisados estudos empíricos e revisões da literatura, buscando identificar convergências e diferenças nos resultados apresentados pela produção nacional.

Entre os estudos centrais encontram-se Maciel e Nascimento (2013), Barreto *et al.* (2013), Rodrigues e Ferreira (2015), Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020), Ferreira, Martins e Santos (2021), Santos, Porto e Borges-Andrade (2021), Poubel, Sincorá e Brandão (2022), Berni Júnior (2023) e Guimarães Paiva (2023).

A análise foi organizada por categorias temáticas, permitindo discutir a liderança transformacional a partir das evidências disponíveis no contexto brasileiro.

Não foram coletados dados primários para este capítulo. Portanto, os resultados apresentados correspondem à análise e interpretação da produção científica brasileira selecionada.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise da produção brasileira permite identificar cinco resultados principais.

O primeiro está relacionado ao comprometimento organizacional. Os estudos de Maciel e Nascimento (2013) e Berni Júnior (2023) demonstram a relevância da

relação entre liderança e comprometimento no contexto brasileiro.

O segundo está relacionado à cidadania organizacional. Rodrigues e Ferreira (2015) encontraram associação entre liderança transformacional e diferentes comportamentos de cidadania, incluindo criatividade, autotreinamento e cooperação.

O terceiro corresponde à cultura organizacional. Barreto *et al.* (2013) demonstraram que comportamentos de liderança estão relacionados a características culturais das organizações analisadas.

O quarto está relacionado ao bem-estar. Poubel, Sincorá e Brandão (2022) e Guimarães Paiva (2023) indicam que a relação entre liderança transformacional e bem-estar constitui uma área relevante de investigação.

O quinto resultado diz respeito ao próprio desenvolvimento da pesquisa brasileira. As revisões de Ferreira, Martins e Santos (2021) e Santos, Porto e Borges-Andrade (2021) mostram que a liderança é tema relevante na produção nacional, mas ainda existem oportunidades para aprofundar conceitos, métodos e modelos de investigação.

A convergência entre os estudos permite afirmar que a liderança transformacional possui relevância para a compreensão do comportamento organizacional brasileiro.

Entretanto, os resultados também demonstram que não é adequado compreender a liderança como uma variável isolada.

O líder atua em determinado contexto cultural e estrutural.

As condições de trabalho influenciam os trabalhadores, assim como políticas de gestão de pessoas, relações entre colegas, recursos e características das atividades.

Consequentemente, a liderança transformacional deve ser entendida como parte de um sistema organizacional.

A principal contribuição da abordagem está na possibilidade de integrar orientação para resultados e desenvolvimento humano.

No contexto brasileiro, isso significa compreender o trabalhador não apenas como executor de tarefas, mas como participante capaz de contribuir com ideias, aprendizagem, cooperação e desenvolvimento.

Essa perspectiva é particularmente relevante diante de organizações que precisam responder a mudanças constantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da produção científica brasileira demonstra que a liderança transformacional constitui uma abordagem relevante para compreender as relações entre liderança e comportamento organizacional.

Os estudos nacionais identificados apontam associações entre liderança transformacional e comprometimento, cidadania organizacional, cooperação,

criatividade, desenvolvimento profissional e aspectos relacionados ao bem-estar.

A liderança também apresenta relação com a cultura organizacional, demonstrando que o contexto no qual o líder atua interfere na forma como seus comportamentos são percebidos e exercidos.

Um dos principais resultados da análise é a necessidade de compreender a liderança transformacional de maneira contextualizada.

Não existe um comportamento de liderança capaz de produzir os mesmos resultados em todas as organizações.

As diferenças entre setores, culturas, estruturas, equipes e características do trabalho precisam ser consideradas.

A literatura brasileira também demonstra a necessidade de ampliar as pesquisas sobre liderança, especialmente por meio de estudos que apresentem definições conceituais mais precisas, metodologias diversificadas e análises realizadas em diferentes setores da economia.

Para as organizações brasileiras, a liderança transformacional pode constituir importante recurso para fortalecer o comprometimento, estimular a participação, favorecer a cooperação e apoiar o desenvolvimento das equipes.

Entretanto, seu desenvolvimento não deve ocorrer isoladamente.

É necessário articulá-lo a políticas de gestão de pessoas, formação profissional, comunicação, reconhecimento, condições adequadas de trabalho e estratégias organizacionais.

Conclui-se que a liderança transformacional apresenta potencial para contribuir para organizações brasileiras que desejam desenvolver pessoas e alcançar resultados de maneira sustentável. Sua efetividade, contudo, depende da integração entre comportamento de liderança, características organizacionais e condições concretas de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. DOI: 10.5700/rausp1072.

BERNI JUNIOR, Ivan. Liderança e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. **REPAE – Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 9, n. 1, p. 120-150, 2023. DOI: 10.51923/repae.v9i1.342.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. **Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais**. *Ciência Dinâmica*, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021. DOI: 10.4322/2176-6509.2022.016.

GUIMARÃES PAIVA, Jordana. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho: um estudo de revisão sistemática. **Revista Científica da UniMais**, v. 20, n. 1, p. 184-192, 2023.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; NASCIMENTO, Maurício Reinert. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 544-559, 2013. DOI: 10.5700/rausp1105.

POUBEL, Lucas; SINCORÁ, Larissa Alves; BRANDÃO, Marcelo Moll. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 240-258, 2022. DOI: 10.23925/recap.e.v12i2.48902.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina. **O impacto da liderança transacional e transformacional sobre a cidadania organizacional**. Psico-USF, v. 20, n. 3, p. 493-504, 2015. DOI: 10.1590/1413-82712015200311.

SANTOS, Mariana Mendes; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021. DOI: 10.5935/rpot/2021.2.22196.

SOARDO, Érica de Souza; FANTON, Júlia Pacheco; GOULART JÚNIOR, Edward. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, 2020. DOI: 10.15603/2177-7284/regs.v11n2p3098-3129.