



CAPÍTULO 9

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SEU IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.547162606019>

SLAVINSKI, Mônica D. M.

RESUMO: A liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso e o desenvolvimento organizacional. Intrinsecamente, a liderança transformacional destaca a relevância do carisma, da inspiração, da estimulação intelectual e da atenção individualizada do líder na interação com seus liderados. O problema que norteia a pesquisa é saber como os líderes devem agir, impactando positivamente sua equipe fazendo com que a cultura organizacional venha a apresentar um desempenho positivo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que se fundamenta em estudos de autores renomados, como Bernard M. Bass, James MacGregor Burns e Daniel Goleman. A análise dos dados secundários demonstra que líderes transformacionais são capazes de inspirar suas equipes, promovendo um ambiente organizacional mais inovador e colaborativo. Além disso, evidencia-se que esse estilo de liderança influencia positivamente a retenção de talentos, reduz a rotatividade e melhora a produtividade organizacional. Possui ainda 4 pilares principais, sendo estes: Inspiração motivacional; Influência idealizada; Consideração individualizada; Estímulo intelectual. A metodologia de pesquisa adotada foi a bibliográfica tendo como fonte de pesquisa livros e artigos a qual consistirá em dados secundários; A abordagem que sustentará a análise e descrição é qualitativa e exploratória, que possui como principal escopo analisar e interpretar os impactos da liderança transformacional por meio da análise de teorias e estudos existentes. A pesquisa foi realizada nos meses de fevereiro e março do ano de 2025.

PALAVRAS-CHAVE: Líder; Motivação; Cultura Organizacional; Desempenho.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF HIGH PERFORMANCE TEAMS

ABSTRACT: Leadership is one of the fundamental pillars for organizational success and development. Intrinsically, transformational leadership highlights the relevance of charisma, inspiration, intellectual stimulation and individualized attention from the leader in interacting with his or her subordinates. The problem that guides the research is to know how leaders should act, positively impacting their team and making the organizational culture present a positive performance. This is a bibliographic research based on studies by renowned authors, such as Bernard M. Bass, James MacGregor Burns and Daniel Goleman. The analysis of secondary data shows that transformational leaders are capable of inspiring their teams, promoting a more innovative and collaborative organizational environment. Furthermore, it is evident that this leadership style positively influences talent retention, reduces turnover and improves organizational productivity. It also has 4 main pillars, which are: Motivational inspiration; Idealized influence; Individualized consideration; Intellectual stimulation. The research methodology adopted was bibliographic, with books and articles as research sources, which will consist of secondary data; The approach that will support the analysis and description is qualitative and exploratory, with the main scope of analyzing and interpreting the impacts of transformational leadership through the analysis of existing theories and studies. The research was conducted in February and March of 2025.

KEYWORDS: *Leader; Motivation; Organizational Culture; Performance.*

INTRODUÇÃO

Diante do cenário empresarial contemporâneo no Brasil, em que é exigido cada vez mais dos líderes não apenas a habilidade de gerir processos e atingir metas, mas também a capacidade de inspirar e promover um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar e o engajamento dos colaboradores. A pesquisa “Panorama da Liderança 2024”, conduzida pela Amcham Brasil em parceria com a Humanizadas, reforça essa tendência ao revelar que 94% dos líderes empresariais brasileiros reconhecem uma relação positiva entre bem-estar, motivação e produtividade. No entanto, apesar dessa compreensão, a maioria desses profissionais ainda é avaliada predominantemente por indicadores tradicionais de curto prazo, como metas financeiras e satisfação do cliente, evidenciando um desalinhamento entre a percepção e a prática da gestão organizacional.

Neste contexto, a liderança transformacional, proposta por James MacGregor Burns (1978), emerge como um modelo essencial para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Diferente da abordagem transacional, baseada em recompensas

e punições, a liderança transformacional se fundamenta na criação de um vínculo inspirador entre líder e liderados, promovendo um processo de crescimento mútuo. Esse tipo de liderança não apenas impulsiona a produtividade, mas também fomenta um ambiente organizacional mais saudável e inovador, alinhado com a necessidade crescente das empresas de equilibrar resultados financeiros com a valorização do capital humano.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo explorar o impacto da liderança transformacional no desenvolvimento de equipes de alto desempenho, analisando como seus princípios podem ser aplicados para fortalecer a motivação, o engajamento e a cultura organizacional nas empresas brasileiras. A partir da revisão teórica e da contextualização com a realidade atual do mercado, pretende-se demonstrar a relevância desse modelo de liderança como um diferencial competitivo e sustentável para as organizações.

REVISÃO DE LITERATURA

Liderança

Com o passar do tempo, o significado de liderança passou por transformações, impulsionado pelas constantes mudanças e pela difusão de novas perspectivas dentro das organizações. O que antes se resumia à figura do chefe ou gestor evoluiu para um enfoque no desenvolvimento organizacional, dando origem a diversos conceitos explorados por diferentes estudiosos (BERGAMINI, 2009; YAMAFUKO; SILVA, 2015).

De acordo com MARINI (2016), no passado, entendia-se por liderança um padrão autoritário, que institui regras e ações. Anteriormente como chefe autoritário, hoje adota-se um papel de um educador, sua arma não é mais o poder da hierarquia e controle, mas sim a motivação da equipe, o encorajamento, e o desenvolvimento da mesma.

De acordo com Sérgio Azevedo (2002) muitas pessoas em cargo de chefia não estão preparadas para dirigir uma equipe se elas pensam que ser líder e ser chefe são as mesmas coisas, porém, chefiar e liderar não são a mesma coisa.

Atualmente, o termo “líder” é diferenciado do termo “chefe”, que antes eram vistos como sinônimos, agora com perfis diferentes.

Segundo Lacombe, Heilborn (2003 p. 348) liderar é:

“Conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios”.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como: “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Ou seja, o líder atua como representante da coletividade, visando e considerando o que é mais benéfico para o grupo como um todo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios. Esse conceito transmite a ideia de que o líder atua em colaboração com a equipe para atingir os objetivos e não apenas impor ordens.

A definição de chefe, de acordo com Faria (1982), chefe seria a pessoa que utiliza de autoridade formal por meio de seu cargo, que decide e ordena dentro das limitações de sua função. Na realidade é quem manda, tendo alguma forma e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão.

Com essa definição percebe-se a diferença entre líder e chefe. Enquanto o líder busca soluções juntamente com seus colaboradores, aceita sugestões e é bem flexível, o chefe tem um conceito totalmente contraditório, tendo um perfil de quem ordena sem procurar saber o que os membros de sua empresa acham a respeito de determinada situação.

Liderança transformacional

A liderança transformacional foi desenvolvida por James MacGregor Burns (1978), diferenciando-o de outras formas de liderança ao destacar sua capacidade de promover mudanças profundas e positivas tanto nos seguidores quanto na organização. Segundo Burns, esse tipo de liderança vai além da simples troca de recompensas por desempenho (como ocorre na liderança transacional). Em vez disso, ela se baseia em uma relação de inspiração mútua e carisma, na qual o líder eleva os valores, motivações e aspirações dos liderados, incentivando-os a superar interesses individuais em prol de objetivos coletivos e de longo prazo.

Segundo Burns (1978), o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

A liderança transformacional destaca a relevância do carisma, da inspiração, da estimulação intelectual e da atenção individualizada do líder na interação com seus liderados. Esse estilo de liderança tornou-se essencial para a satisfação no trabalho (BASS, 1985) e também se mostrou significativo para o processo psicossocial no contexto analisado (ABDALLA et al., 2016).

Para Burns, a liderança transformacional ocorre quando líderes e seguidores se influenciam reciprocamente em um processo de desenvolvimento contínuo. Ou seja,

não se trata apenas de influenciar subordinados, mas de criar um ambiente onde ambos crescem e evoluem juntos, compartilhando uma visão comum e um propósito significativo. Esse modelo de liderança tem um forte apelo ético e busca transformar não apenas indivíduos, mas também a cultura e os valores organizacionais.

De acordo com a biografia de Steve Jobs, escrita por ISAACSON, Walter (2011), Steve possuía algumas características marcantes de um líder transformacional devido à sua capacidade de inspirar e motivar sua equipe, promovendo inovação e excelência. Sua liderança era pautada na comunicação clara de sua visão para a Apple, incentivando seus colaboradores a compartilharem desse ideal e a se desafiarem constantemente para criar produtos inovadores no mercado. Jobs não apenas estabeleceu metas ambiciosas, mas também cultivava uma cultura organizacional voltada para a criatividade, a perfeição e a experiência do usuário.

Ele demonstrava os principais pilares da liderança transformacional descritos por Bass (1985): inspiração motivacional, influência idealizada, consideração individualizada e estímulo intelectual. Seu perfeccionismo e atenção aos detalhes serviam como um modelo de excelência, incentivando sua equipe a ultrapassar limites e buscar constantemente a inovação.

Considerando que a cultura organizacional seja a identidade de uma empresa, ou seja, é a essência de uma organização e pode ser caracterizada como a identidade corporativa que será compartilhada por todos os membros de uma empresa, é de extrema importância que esse fator receba uma atenção maior e seja avaliado cuidadosamente.

“Cultura é o que o coração e o estômago dos seus colaboradores sentem domingo à noite sobre segunda-feira de manhã.” Essa frase de Bill Marklein enfatiza que a cultura de uma empresa não se define apenas por declarações formais ou valores escritos, mas sim pela experiência real dos colaboradores no dia a dia. A ideia por trás dessa citação é que uma cultura empresarial saudável faz com que os funcionários sintam-se motivados e engajados, enquanto uma cultura tóxica gera ansiedade e desmotivação, especialmente na véspera de uma nova semana de trabalho. Ressalta que os sentimentos dos colaboradores têm um impacto significativo na essência de uma empresa.

De acordo com isso, deve-se destacar a importância de inserir a liderança transformacional em uma empresa, considerando que os pilares para essa liderança se mostram necessários para obter um ambiente saudável e com desempenho de alta qualidade.

Os quatro pilares da Liderança Transformacional

Bernard Bass, juntamente com Bruce Avolio (1994), expandiu o conceito e definiu que a liderança transformacional é sustentada por quatro componentes essenciais: inspiração motivacional, influência idealizada, consideração individualizada e estímulo intelectual. Esses elementos trabalham conjuntamente com o objetivo de promover um ambiente de alta performance, no qual os líderes não apenas guiam suas equipes, mas também fomentam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Atualmente os líderes transformacionais baseiam sua atuação nesses quatro elementos principais que foi estruturada internamente na liderança transformacional, sendo eles:

Inspiração motivacional

De acordo com o aprofundamento dos quatro pilares da liderança transformacional de Bass e Avolio (1994), um dos aspectos centrais desse estilo de liderança é a capacidade de comunicar uma visão clara, motivadora e ambiciosa para o futuro. O líder utiliza recursos como metáforas, histórias e exemplos concretos para que o colaborador possa se identificar com essa visão, aumentando a expectativa e consequentemente, possibilitando que se torne atingível, demonstrando que o colaborador também pode conquistar e alcançar metas que antes pareciam muito “distantes”.

“Líderes transformacionais são modelos de conduta para seus seguidores, inspirando confiança e respeito por meio de seu comportamento ético e propósito compartilhado” (BASS; AVOLIO, 1994).

Ao estabelecer metas desafiadoras, mas possíveis de serem alcançadas, o líder estimula um sentimento de propósito e realização entre os membros da equipe. Caracterizando a extensão em que um líder apresenta uma visão para motivar seguidores. Esse processo gera entusiasmo e compromisso, impulsionando o desempenho e fortalecendo a conexão emocional dos funcionários com a organização.

Influência idealizada

Essa abordagem representa o componente emocional (carisma). A liderança transformacional se caracteriza pela presença de um líder que serve como referência para seus seguidores.

Esse líder demonstra confiança, integridade e compromisso com valores organizacionais sólidos, o que inspira respeito e admiração. Sua postura e atitudes criam um senso de propósito compartilhado, incentivando os colaboradores a se engajarem não apenas nas metas organizacionais, mas também no desenvolvimento de uma cultura forte e alinhada aos princípios da empresa. Se tornando um modelo de referência a ser seguido para os que se identificam com os líderes e procuram replicar seus comportamentos.

Além disso, a influência idealizada está associada à tomada de decisões éticas e ao exemplo prático de comportamentos esperados dentro da equipe. Inspirando respeito e confiança nos colaboradores.

Consideração individualizada

Esse pilar enfatiza o cuidado com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro da equipe. Seria a capacidade de oferecer atenção personalizada a seus seguidores, aconselhando e provendo suporte quando necessário (Avolio & Bass, 2004).

O líder transformacional adota uma postura de mentor, identificando as necessidades individuais de crescimento e oferecendo suporte personalizado. Seria um supervisor que dedica tempo para orientar sua equipe, demonstrando que está disposto a contribuir diretamente com o conhecimento dos colaboradores e ensinar técnicas, repassando seu conhecimento à frente.

Isso pode incluir feedback construtivo, oportunidades de aprendizado, desenvolvimento de habilidades e apoio emocional. Esse tipo de atenção fortalece a confiança entre líder e liderados, aumentando o engajamento, a satisfação no trabalho e o desempenho geral da equipe.

Estímulo intelectual

Segundo Avolio & Bass (2004), esse pilar busca instigar a criatividade e inovação, a reflexão sobre os próprios valores e a solução de desafios cotidianos, criando um ambiente onde os colaboradores são estimulados a buscar soluções criativas e novas perspectivas.

Um bom líder não abandona seus liderados à própria sorte para que aprendam sozinhos. Ao contrário disso, ele estimula a formação continuada da sua equipe.

Para ABELHA, D. M et al. (2018, p. 522), esse construto se refere ao supervisor que que estimula o colaborador a analisar determinada situação de diferentes

ângulos, permitindo assim, uma visão mais ampla e possibilitando resolver aquela demanda de uma forma que talvez nunca havia imaginado antes.

Em vez de oferecer soluções prontas, o líder estimula a equipe a pensar criticamente, analisar problemas de forma independente e desenvolver novas estratégias para lidar com situações complexas. Esse ambiente de estímulo intelectual promove uma cultura organizacional mais dinâmica e adaptável, essencial para empresas que buscam inovação contínua e diferencial competitivo.

Efeitos da Liderança Transformacional sobre o Engajamento e o Desempenho Organizacional

A forma como os líderes conduzem suas equipes influencia diretamente o nível de engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A liderança transformacional, ao incentivar um ambiente de confiança, inspiração e desenvolvimento contínuo, promove uma conexão mais forte entre os funcionários e a empresa, o que resulta em maior comprometimento com os objetivos organizacionais.

Baseado no estudo de ABELHA, D. M et al. (2018), com a hipótese de “A liderança transformacional está positivamente associada à satisfação no trabalho”. Os resultados confirmaram as possibilidades fundamentadas na literatura sobre liderança transformacional. Com base na análise dos dados coletados para a elaboração do artigo “Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais”, confirmou a associação positiva entre a liderança transformacional atribuída pelo seguidor a seu superior e sua satisfação no trabalho. Ou seja, estudos apontam que organizações que adotam a liderança transformacional registram níveis mais altos de desempenho dos funcionários. Isso ocorre porque líderes transformacionais criam um ambiente que incentiva a inovação e o aprendizado contínuo.

Esse modelo de liderança estimula a motivação intrínseca da equipe, promovendo um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados, desafiados e conectados a um propósito maior (BASS; AVOLIO, 1994).

Diferentemente de abordagens mais tradicionais, que priorizam controle e supervisão rígida, a liderança transformacional foca no desenvolvimento dos indivíduos, criando um espaço onde a inovação e o comprometimento prosperem.

De acordo com Judge e Piccolo (2004), a liderança transformacional está diretamente associada ao aumento do engajamento organizacional. Líderes que demonstram influência idealizada e motivação inspiradora conseguem transmitir uma visão clara e significativa, o que eleva os níveis de satisfação e dedicação dos

colaboradores. Quando os funcionários enxergam um propósito genuíno em suas atividades e percebem que suas contribuições fazem a diferença, a tendência é que sua performance seja aprimorada e sua permanência na organização seja prolongada.

Segundo Bass e Riggio (2006), os líderes transformacionais são capazes de elevar os níveis de engajamento ao estimular a identificação dos colaboradores com a missão da organização. Isso ocorre porque esses líderes não apenas comunicam uma visão clara, mas também atuam como exemplos de conduta, incentivando comportamentos positivos dentro da equipe. Dessa forma, os colaboradores passam a sentir que fazem parte de algo maior, o que aumenta sua motivação para alcançar resultados significativos.

Além disso, a consideração individualizada, outro componente central desse modelo de liderança, fortalece os laços entre líderes e liderados. Quando os funcionários recebem suporte, feedback contínuo e oportunidades de crescimento, eles se sentem mais engajados e dispostos a contribuir para o sucesso da organização (ZHANG; BARTOL, 2010). Isso mostra que um ambiente onde o líder se preocupa com o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe resulta em maior satisfação no trabalho e melhor desempenho coletivo.

Dessa forma, é evidente que a liderança transformacional não apenas influencia o comportamento individual dos funcionários, mas também impulsiona os resultados organizacionais. O engajamento gerado por esse tipo de liderança reflete-se na retenção de talentos, na inovação contínua e na criação de uma cultura organizacional forte e alinhada aos valores da empresa.

Como afirma Bass (1990, p. 22), “a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam os interesses e aspirações de seus liderados, fazendo com que eles alcancem níveis mais elevados de desempenho e compromisso”.

Há uma correlação significativa entre esse estilo de liderança e indicadores de sucesso organizacional, evidenciando que líderes transformacionais desempenham um papel estratégico na construção de ambientes de alto desempenho.

Portanto, investir em líderes transformacionais não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade para empresas que buscam se destacar no cenário atual, garantindo equipes engajadas, produtivas e alinhadas a uma cultura organizacional positiva.

MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho estrutura-se, do ponto de vista metodológico, como uma pesquisa que adota uma abordagem bibliográfica, fundamentada na análise de materiais já publicados, como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, revistas e artigos

científicos, além de outras publicações relevantes para o tema. Trata-se de um estudo baseado em dados secundários, por meio da pesquisa documental, que utiliza informações previamente existentes para organizá-las, analisá-las e interpretá-las, contribuindo para a construção de novas reflexões e investigações.

A metodologia utilizada foi essencialmente bibliográfica, recorrendo a diferentes autores contemporâneos em diversas fontes, incluindo livros, artigos acadêmicos e estudos disponíveis na internet. Seguindo a linha das teorias organizacionais, esta pesquisa enfoca o comportamento dentro do ambiente corporativo, com destaque para a relação entre líderes e liderados. O objetivo principal é identificar os impactos gerados pelos líderes sobre suas equipes, explorando os diferentes estilos de liderança e os efeitos motivacionais promovidos no contexto organizacional.

Se estrutura a partir de uma análise de literaturas de natureza básica, a qual visa alcançar uma melhor compreensão sobre esse fenômeno mobilizado na cultura organizacional. Sendo uma proposta de cunho descritivo-explicativo, a qual visa aprofundar o conhecimento da realidade, uma vez que se busca explicar a razão e o por que das práticas e mobilizações discursivas realizadas.

Quanto à natureza da abordagem, a pesquisa é qualitativa e exploratória, que possui como principal escopo analisar e interpretar os impactos da liderança transformacional por meio da análise de teorias e estudos existentes. A pesquisa qualitativa permite interpretar fenômenos organizacionais de forma aprofundada, enquanto a natureza exploratória possibilita expandir o conhecimento sobre os impactos desse estilo de liderança no ambiente corporativo.

Como esta pesquisa se baseia exclusivamente em dados secundários, não há coleta de informações primárias, como entrevistas ou questionários aplicados a profissionais e líderes organizacionais. Dessa forma, possíveis limitações incluem a falta de percepção empírica direta sobre o tema e a dependência de estudos já publicados. Além disso, a seleção de materiais pode restringir algumas perspectivas do fenômeno analisado, considerando a abrangência temporal e os critérios adotados para a busca das referências.

Buscando retirar através da análise dos conteúdos selecionados as informações mais pertinentes ao problema e objetivos da pesquisa, com o intuito de qualificar as informações mais relevantes ao tema liderança transformacional por meio de estudos já publicados.

Possui uma investigação pautada no artifício procedimental bibliográfico, mas apropriando-se de autores renomados e conhecedores do tema, sendo eles: Bernard M. Bass, James MacGregor Burns, Bruce J. Avolio, James C. Hunter, entre

outros, sendo complementadas por consultas em trabalhos publicados na internet e cases laborais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são discutidos os principais achados da pesquisa com base na literatura sobre liderança transformacional e seus impactos no desenvolvimento de equipes de alto desempenho. A análise dos dados secundários evidencia como esse modelo de liderança influencia diretamente fatores como motivação, engajamento, cultura organizacional e desempenho dos colaboradores.

Impacto da Liderança Transformacional na Motivação

Maximiano (1995, p. 318) entende que: “a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere, mover*), indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”.

Minicucci (1995, p. 215) cita que: “A motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo”. Ou seja, a motivação pode levar o indivíduo a uma direção, de tal forma que você interessado em atingi-la e levá-lo a persistir até que alcance o objetivo.

Entretanto, é importante ressaltar que nem todas as pessoas possuem o impulso necessário para realizar suas atividades. A motivação é o principal motor da vida e do funcionamento de uma empresa, sendo essencial para seu sucesso. Sem motivação e colaboradores engajados, nenhuma organização se mantém. Um indivíduo motivado tende a insistir até atingir sua meta, e uma empresa que inspira motivação tem maior potencial de crescimento.

“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Gil (2001, p. 202). Segundo Gil (2001), a motivação se origina de uma necessidade e que cada indivíduo possui motivações próprias geradas por necessidades diferentes.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 185), dentre as principais motivações das pessoas em relação ao seu trabalho, podemos citar as seguintes: fazer uma contribuição pessoal à organização ou à comunidade; ter satisfação intrínseca no trabalho; ter liberdade para exercer a curiosidade natural; aprender sem medo de se mostrar incompetente; poder assumir riscos e cometer erros sem receio de reprimendas; receber uma remuneração adequada e compatível, etc.

E como um líder poderia gerar essa motivação em seus colaboradores? É possível que um líder transformacional gere essa motivação em seus funcionários através do senso de propósito gerado a cada colaborador, individualmente.

Cada indivíduo possui necessidades diferentes. Com um líder que sempre que pode está presente e que no decorrer do tempo se esforça para conhecer particularmente quais os anseios de vida de cada um dos seus colaboradores, fica mais fácil inserir essa motivação baseado na meta estabelecida por aquela determinada pessoa. Com essa consideração individualizada, o colaborador passa a ser visto e se sente como alguém que consegue chegar na meta idealizada, pois foi notado por alguém que um dia esteve no seu lugar. Assim, o indivíduo sente que não está sozinho nesse desafio e que possui alguém que acredita em seu potencial.

A literatura indica que a liderança transformacional desempenha um papel crucial no aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores.

Segundo Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais conseguem inspirar seus liderados por meio de uma visão clara e motivadora, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e desafiador. Essa inspiração gera um senso de propósito nos funcionários, que passam a se sentir mais valorizados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Estudos apontam que líderes que demonstram consideração individualizada e estimulam intelectualmente suas equipes promovem níveis mais elevados de engajamento.

Segundo Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais investem no crescimento de seus liderados, criando um ambiente onde a inovação e a alta performance são incentivadas. Dessa forma, o treinamento não é apenas um investimento técnico, mas uma estratégia essencial para fortalecer o engajamento e a motivação dentro das organizações.

Seguindo o pensamento anterior, um líder eficaz não deixa seus liderados sem amparo, esperando que aprendam sozinhos. Pelo contrário, ele estimula a formação continuada da sua equipe. Participando desse processo de aprendizagem e ajudando o funcionário nos desafios que encontra ao longo do caminho, faz com que ele não se sinta “sozinho” nessa jornada e que tem alguém para contar, motivando-o a continuar mesmo quando desafios inesperados aparecem. Esse acompanhamento gera um senso de pertencimento e segurança no colaborador, que passa a enxergar o líder como um apoio diante dos desafios cotidianos. Essa afirmação condiz muito com uma das frases de um dos líderes reconhecidos atualmente:

“Os líderes devem estar próximos o suficiente para se relacionarem com os outros, mas longe o suficiente para motivá-los” (MAXWELL, John C, 2008).

Além disso, a capacitação constante dos colaboradores é fundamental para o sucesso organizacional. Quando um líder negligencia o treinamento de sua equipe,

ele limita o potencial de seus liderados, impedindo que desenvolvam suas habilidades da melhor forma possível.

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento não apenas aprimora as competências técnicas, mas também reforça o compromisso dos funcionários com a empresa. Um colaborador bem treinado entende suas responsabilidades e sente-se mais confiante para executá-las, o que impacta diretamente sua motivação e engajamento.

Funcionários recém-chegados precisam de um direcionamento claro sobre o que se espera deles, e aqueles que já fazem parte da equipe há mais tempo também devem receber treinamentos contínuos para atualização e aprimoramento. Essa atenção ao desenvolvimento individual contribui para uma cultura organizacional sólida, na qual os colaboradores se sentem valorizados e parte essencial do sucesso da empresa.

Além disso, a influência idealizada dos líderes transformacionais cria um ambiente de confiança e respeito mútuo, favorecendo a colaboração dentro das equipes (JUDGE; PICCOLO, 2004).

Isso reforça a ideia de que a motivação organizacional não está apenas ligada a incentivos financeiros, mas também ao reconhecimento e à inspiração transmitidos pelos líderes.

Relação entre Liderança Transformacional e Cultura Organizacional

Muitos estudos sobre gestão de pessoas destacam que a principal razão para a saída de funcionários não está na organização em si, mas na relação direta com seus gestores. Há uma frase de um autor desconhecido que vale a pena ressaltar: “Pessoas não deixam empresas, deixam gestores”.

Essa frase possui um impacto muito grande na cultura organizacional atualmente. Ela simboliza que na maioria das vezes, os funcionários não pedem demissão por causa da empresa em si, mas sim por causa da relação que têm com seus gestores. Um ambiente de trabalho pode ser ótimo, mas se a liderança for tóxica, desmotivadora ou ausente, a equipe se sente desvalorizada e, eventualmente, busca outras oportunidades. Por outro lado, quando há um líder que inspira, apoia e desenvolve seus colaboradores, eles se sentem mais engajados e têm motivos para permanecer, mesmo diante de desafios. No fim das contas, a forma como um gestor trata sua equipe faz toda a diferença na retenção de talentos.

Como apontam Buckingham e Coffman (1999), líderes que não desenvolvem uma relação positiva e inspiradora com suas equipes contribuem para um ambiente desmotivador, aumentando a rotatividade. Isso reforça a importância de um estilo

de liderança que valorize a comunicação, o suporte e o desenvolvimento contínuo da equipe.

Mas afinal, o que se entende por “Cultura Organizacional”? Assim como em vários outros termos, possui inúmeros conceitos, mas o presente artigo se refere ao conceito em que alguns autores conseguem destacar bem, assim como Barney:

[...] cultura organizacional tipicamente é definida como um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira pela qual a firma conduz o seu negócio. Neste sentido, a cultura tem efeitos que permeiam a organização porque não somente define quem são seus empregados, clientes, fornecedores e concorrentes relevantes, mas também define como a empresa interferirá com estes elementos-chave (BARNEY, 1986, p. 657).

Segundo Schein (2010), a cultura de uma organização é moldada pelo comportamento e pelos valores dos líderes, que influenciam diretamente as normas e práticas adotadas internamente. Líderes transformacionais, ao promoverem inovação e colaboração, ajudam a criar um ambiente organizacional mais adaptável e resiliente. Pode ser comparada com a personalidade de cada indivíduo: única e singular.

A cultura organizacional impacta diretamente a forma como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho. Conforme afirmam Nielsen e Yammarino (2008), empresas que possuem líderes transformacionais tendem a apresentar um clima organizacional mais positivo, onde os funcionários se sentem pertencentes e motivados a contribuir com o crescimento da empresa.

Além disso, a pesquisa “Panorama da Liderança 2024” apontou que 94% dos líderes empresariais brasileiros reconhecem uma relação positiva entre bem-estar, motivação e produtividade. No entanto, mesmo com esse reconhecimento, muitos líderes ainda são avaliados com base em indicadores tradicionais, como metas financeiras e satisfação do cliente. Isso demonstra que, apesar do avanço na percepção da importância do bem-estar dos funcionários, ainda há desafios na implementação prática da liderança transformacional dentro das organizações.

Efeitos da Liderança Transformacional no Desempenho Organizacional

De acordo com uma pesquisa feita pela PageGroup, empresa de recrutamento baseada no Reino Unido, dados apontam que 80% dos profissionais pedem demissão por não estarem contentes com a liderança a qual estão submetidos. Nesta pesquisa o diretor Michael Page diz que “O desempenho abaixo do que se espera de um líder é o principal motivo apontado tanto por quem pede para sair da empresa, como por quem está desanimado no emprego”.

É importante destacar também que o resultado da pesquisa de JIANG, W. et al. (2017), indica que a liderança transformacional tem uma influência positiva no desempenho sustentável dos funcionários. Além disso, ressalta que líderes com liderança transformacional podem ajudar os subordinados a atingir a meta definida cultivando um alto grau de coletivismo e um relacionamento harmonioso entre o líder e os subordinados.

A literatura também evidencia que organizações lideradas por gestores transformacionais apresentam um desempenho superior em comparação àquelas que utilizam modelos de liderança mais tradicionais. Segundo Wang et al. (2011), há uma relação direta entre liderança transformacional e o desempenho da equipe, pois esse estilo de gestão estimula a criatividade, a inovação e a proatividade dos colaboradores.

Entretanto, é fundamental ressaltar que a efetividade da liderança está atrelada, entre outros aspectos, às características dos colaboradores (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Em outras palavras, é necessário considerar os fatores intrínsecos dos indivíduos, especialmente a personalidade dos liderados, pois esta pode influenciar de maneiras distintas suas reações à liderança transformacional (KLEIN; HOUSE, 1995). Assim, para compreender melhor a relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho, bem como verificar se todos os liderados obtêm os mesmos benefícios em termos de satisfação ao serem estimulados por esse estilo de liderança, a personalidade do funcionário foi considerada um fator determinante nessa dinâmica.

De acordo com a pesquisa feita por POUBEL, L. et al. (2022), foi possível chegar a conclusão que líderes transformacionais devem ser constantemente conscientizados sobre como gerenciar seus liderados, especialmente aqueles com baixa abertura a experiências, com o intuito de aumentar o grau de crescimento e aprendizagem no trabalho (Prosperidade no Trabalho), reduzir o desgaste no trabalho e aumentar os índices de Satisfação no Trabalho.

Isso porque, um dos efeitos que podem ocorrer é o aumento de estresse dentro do ambiente de trabalho, tanto por parte dos líderes quanto dos liderados, podendo levar até ao surgimento de transtornos gerados por estresse.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) reforçam que equipes que operam sob liderança transformacional tendem a demonstrar maior comprometimento, reduzindo índices de rotatividade e absenteísmo. Isso ocorre porque esses líderes estabelecem uma relação de confiança e valorização com os funcionários, que se sentem mais engajados e motivados a contribuir ativamente para o sucesso da organização.

Além disso, estudos como os de Judge e Piccolo (2004) indicam que líderes transformacionais não apenas impulsionam o desempenho individual dos colaboradores, mas também melhoram a performance global da empresa, tornando-a mais competitiva no mercado.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa analisou os impactos que uma liderança pode gerar no desenvolvimento de uma equipe. A liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso e o desenvolvimento organizacional. O estudo e os dados coletados ao longo deste artigo demonstram de forma contundente que os líderes desempenham um papel decisivo no desempenho de suas equipes, influenciando diretamente o ambiente de trabalho, a motivação e a produtividade dos funcionários. A efetividade da liderança, tanto no nível estratégico quanto operacional, tem um impacto direto na coesão da equipe, no engajamento dos colaboradores e na criação de um clima organizacional positivo, características essas que são determinantes para o bom desempenho da empresa como um todo.

Estudos de diversos autores confirmam que líderes inspiradores e bem preparados são capazes de criar ambientes de confiança e respeito, o que resulta em maior satisfação e comprometimento dos colaboradores com as metas organizacionais. A pesquisa de Avolio et al. (2009) sobre liderança transformacional, por exemplo, revela que líderes que incentivam a autonomia e a participação ativa de seus liderados não só aumentam o nível de engajamento das equipes, mas também fomentam a inovação e a melhoria contínua. Adicionalmente, as conclusões de Bass (1990) reforçam que estilos de liderança que valorizam a comunicação aberta e o desenvolvimento pessoal são mais eficazes em gerar ambientes de alta performance.

Além disso, dados de empresas que implementaram programas de desenvolvimento de líderes comprovam que a capacitação contínua de gestores tem um efeito positivo tanto no desempenho das equipes quanto nos resultados financeiros da organização. As organizações que investem em programas de treinamento para seus líderes observam uma melhora na retenção de talentos e na redução da rotatividade, uma vez que líderes bem preparados tendem a promover um ambiente de trabalho mais seguro e estimulante.

Segundo Goleman (2000), a inteligência emocional dos líderes não apenas fortalece os vínculos interpessoais, mas também melhora a resiliência das equipes, fator essencial para a manutenção do engajamento a longo prazo.

Em síntese, os dados empíricos e teóricos coletados de outros artigos ao longo deste estudo comprovam que a liderança tem um impacto significativo no desempenho organizacional. Investir no desenvolvimento de líderes não é apenas

uma questão estratégica, mas uma necessidade para garantir a sustentabilidade e o crescimento das empresas. O impacto positivo de uma liderança eficaz reverbera diretamente nos funcionários, criando um ciclo virtuoso de comprometimento, satisfação e sucesso organizacional.

Infere-se, portanto, que os líderes desempenham um papel central na transformação organizacional, sendo responsáveis não apenas pelo desempenho da equipe, mas pela construção de um ambiente sustentável e promissor para o futuro das empresas.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; BOTELHO, C. F.; BRITO, P. N.; SILVA, Y. V. Representação Social da Liderança: análise em uma Organização da Administração Pública Federal. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 2, n. 1, p. 52–66, 2016.

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo* v.20 n.4 out-dez. 2018, p.516-532.

AMCHAM. 94% dos Líderes Defendem a Influência positiva do bem-estar na motivação, engajamento e produtividade. São Paulo, 10 de junho de 2024. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/94-dos-lideres-defendem-a-influencia-positiva-do-bem-estar-na-motivacao-engajamento-e-productividade-aponta-pesquisa-da-amcham>. Acesso em: 15 fev. 2025.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). **Questionário de liderança multifatorial: Manual e amostrador**. Conjunto. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. **Liderança: Teorias Atuais, Pesquisa e Direções Futuras**. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 421-449, 2009.

AZEVEDO, Sérgio. **Guia Valor Econômico de Marketing para Pequenas e Médias Empresas**. 1. ed. São Paulo: Editora Globo, 2002.

BARNEY, J. B. **Cultura Organizacional: pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada?** *Academy of Management Review*, v. 11, p. 657, 1986.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Melhorando a Eficácia Organizacional Através da Liderança Transformacional**. Mil Oaks: Publicações SAGE, 1994.

BASS, B. M. **Da liderança transacional à transformacional: aprendendo a compartilhar a visão**. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

- BASS, B. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Nova York, NY: Free Press, 1985
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Liderança transformacional**. 2. ed. Nova York: Psychology Press, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **Primeiro, quebre todas as regras: o que os maiores gerentes do mundo fazem de diferente**. Nova York: Simon & Schuster, 1999.
- BURNS, J. M. **Liderança**. New York: Perenium, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. p. 185, 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FARIA, Albino Nogueira, de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- HILDENBRAND, K.; SACRAMENTO, C. A.; BINNEWIES, C. **Liderança transformacional e esgotamento: o papel do sucesso e da abertura dos seguidores à experiência**. Journal of Occupational Health Psychology, v. 23, n. 1, p. 31.43, 2016.
- HUNTER, James. **O monge e o executivo**. p. 25, Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- ISAACSON, Walter. **Steve Jobs: a biografia**. Tradução de Berilo Vargas. São Paulo: Companhia das Letras, 24 out. 2011.
- Jiang, W.; Zhao, X.; Ni, J. **O Impacto da Liderança Transformacional no Desempenho Sustentável dos Funcionários: O Papel Mediador do Comportamento de Cidadania Organizacional**. *Sustentabilidade* 2017. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/9/1567#sec2dot1dot3-sustainability-09-01567>. Acesso em: 04 mar. 2025.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. **Liderança transformacional e transacional: Um teste meta-analítico de sua validade relativa**. Journal of Applied Psychology, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.

KLEIN, K. J.; HOUSE, J. **Em chammas: Liderança carismática e níveis de análise**. The Leadership Quarterly, v. 6, p. 183–198, 1985.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARINI, Tainá Ferreira. **Os Impactos Gerados Pelos Líderes em uma Equipe Corporativa**. Universidade Candido Mendes, 2016. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/52900.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. p. 318, 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXWELL, John C. **Liderança de ouro: lições que aprendi ao longo de uma vida de liderança**. Nashville: Thomas Nelson, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia à administração**. p. 215, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NIELSEN, Karina; YAMMARINO, Francis J. **Liderança transformacional e seguidores**. Leadership Quarterly, v. 19, n. 3, p. 227-251, 2008.

POUBEL, L.; SINCORÁ, L. A.; BRANDÃO, M. M.; **Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa**. RECAPE: Revista de Carreiras Pessoas. P. 240-258, Vol. 12, nº 2, 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4ª ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

WANG, Hui; OH, In-Sue; COURTRIGHT, Stephen H.; COLBERT, Amy E. **Liderança transformacional e desempenho entre critérios e níveis: uma revisão meta-analítica de 25 anos de pesquisa**. Group & Organization Management, v. 36, n. 2, p. 223-270, 2011.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações**. Colloquium Humanarum, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

ZHANG, X.; BARTOL, K. M. **Ligando liderança empoderadora e criatividade dos funcionários: A influência do empoderamento psicológico, motivação intrínseca e engajamento do processo criativo**. Academy of Management Journal, v. 53, n. 1, p. 107-128, 2010.