

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EVENTOS

Crislane Reis Soares¹;

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP PRO), São Paulo.

Luana Martins Oliveira².

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP PRO), São Paulo.

<http://lattes.cnpq.br/3566989380316319>

RESUMO: A liderança transformacional tem se destacado como um estilo de liderança importante para o sucesso das organizações, especialmente em contextos de alta dinamicidade e incerteza. Este estudo investiga a presença dos pressupostos da liderança transformacional em uma empresa de prestação de serviços de churrasco para eventos no interior do Maranhão. Utilizando uma abordagem de cunho quantitativo, foram aplicados questionários estruturados a 32 participantes em abril de 2025, abrangendo a totalidade da equipe e colaboradores próximos. A análise descritiva dos dados, fundamentada na literatura sobre liderança transformacional, revelou a importância de práticas como comunicação clara, reconhecimento do desempenho e oportunidades de aprendizado para o engajamento da equipe. O feedback frequente e a valorização individual mostraram-se estratégias eficazes para retenção de talentos. Características como inspiração, escuta ativa, organização e resolução de conflitos foram destacadas como relevantes pelos participantes. Os resultados indicam que a liderança transformacional contribui significativamente para a motivação, o engajamento e o desempenho, mesmo em contextos de trabalho autônomo e informal, característicos do setor de eventos. O estudo demonstra a relevância desse modelo de liderança para promover ambientes colaborativos, produtivos e sustentáveis em organizações modernas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança transformacional. Trabalho informal. Serviços.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN EVENT SERVICE DELIVERY

ABSTRACT: Transformational leadership has emerged as an important leadership style for organizational success, especially in highly dynamic and uncertain contexts. This study investigates the presence of transformational leadership principles in a company providing barbecue catering services for events in the interior of Maranhão, Brazil. Using a quantitative approach, structured questionnaires were administered to 32 participants in April 2025, encompassing the entire team and close collaborators. The descriptive data analysis, based on the literature on transformational leadership, revealed the importance of practices such as clear communication, performance recognition, and learning opportunities for team engagement. Frequent feedback and individual appreciation proved to be effective strategies for talent retention. Characteristics such as inspiration, active listening, organization, and

conflict resolution were highlighted as relevant by the participants. The results indicate that transformational leadership significantly contributes to motivation, engagement, and performance, even in autonomous and informal work contexts characteristic of the events sector. The study demonstrates the relevance of this leadership model in promoting collaborative, productive, and sustainable environments in modern organizations.

KEYWORDS: Transformational leadership. Informal work. Services.

INTRODUÇÃO

A liderança transformacional tem se consolidado como um dos estilos mais influentes no contexto organizacional contemporâneo, destacando-se pela capacidade de inspirar mudanças positivas, promover a inovação e engajar equipes (Bass, 1999; Bush, 2018; “Transformational Leadership,” 2020). Diferentemente dos modelos transacionais, baseados em recompensas e resultados, a liderança transformacional busca transformar indivíduos e organizações por meio da motivação, da influência idealizada, do estímulo intelectual e da consideração individualizada. Essa abordagem fundamenta-se em princípios como visão estratégica, carisma e atenção às necessidades dos liderados, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores, o que a torna especialmente eficaz em contextos de incerteza e mudança (Bass; Riggio, 2006).

As dimensões que estruturam a liderança transformacional — influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada — evidenciam sua natureza integradora e humanizadora. A influência idealizada reflete o papel do líder como modelo de conduta, capaz de conquistar a confiança dos seguidores, enquanto a motivação inspiradora está ligada à capacidade de comunicar uma visão clara e mobilizadora (Rafferty; Griffin, 2004). O estímulo intelectual incentiva a autonomia, o pensamento crítico e a criatividade, fomentando a inovação e a solução de problemas de forma independente. Já a consideração individualizada envolve o reconhecimento das particularidades e potencialidades de cada colaborador, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional e o fortalecimento do vínculo entre líder e equipe (Awang et al., 2020).

No cenário contemporâneo, caracterizado por transformações constantes, avanços tecnológicos e crescente diversidade, a liderança transformacional exerce papel estratégico na construção de culturas organizacionais positivas e adaptáveis. Estudos evidenciam que esse estilo de liderança está associado a níveis mais elevados de engajamento, satisfação e retenção de talentos, além de impactar positivamente a produtividade e o desempenho financeiro das organizações (Garad et al., 2022). A era digital, marcada pela virtualização do trabalho e pela pluralidade geracional, exige líderes capazes de inspirar suas equipes a superar desafios e inovar continuamente, reforçando a relevância do perfil transformacional (Cortellazzo et al., 2019; Yao et al., 2024).

No setor de eventos, caracterizado por alta dinamicidade, prazos curtos e necessidade constante de adaptação às demandas dos clientes, o papel da liderança transformacional torna-se ainda mais evidente. Nesse contexto, a atuação do líder é determinante para manter

o alinhamento, a motivação e o engajamento das equipes, fatores diretamente ligados à qualidade e à personalização dos serviços (Yao et al., 2024). Diante dos desafios inerentes à área — como sazonalidades, imprevistos logísticos e mudanças no comportamento do consumidor —, a postura proativa e inspiradora do líder transformacional favorece a inovação e a coesão das equipes. Assim, compreender a aplicação desses pressupostos em realidades específicas, como a de uma empresa de prestação de serviços de churrasco para eventos no interior do Maranhão, contribui para a ampliação do entendimento sobre a efetividade desse estilo de liderança em contextos dinâmicos e competitivos.

OBJETIVO

Verificar a presença dos pressupostos da liderança transformacional em uma empresa de prestação de serviços de churrasco para eventos no interior do Maranhão.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou um delineamento de estudo aplicado, descritivo e com abordagem quantitativa.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado aplicado, elaborado com base em fundamentos teóricos da liderança transformacional, especialmente nas quatro dimensões propostas por Bass e Avolio (2006): motivação inspiradora, influência idealizada, consideração individualizada e estímulo intelectual. O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms* no mês de abril de 2025. Alguns autores indicam que o questionário estruturado é um instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas ou abertas, padronizadas, aplicadas de forma uniforme a todos os participantes (Sampieri et al., 2013).

A pesquisa foi respondida por 32 participantes, sendo membros da equipe diretamente envolvida nas operações da empresa e colaboradores próximos ao ambiente organizacional analisado. O número corresponde à totalidade dos profissionais que atuam na organização de forma permanente ou recorrente. As perguntas foram organizadas em blocos temáticos para avaliar os seguintes pressupostos da liderança transformacional, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Blocos temáticos para avaliar os seguintes pressupostos da liderança transformacional

Pressuposto Avaliado	Referência Teórica	Forma de Avaliação no Questionário
Influência Idealizada	Bass (1999); Sutanto et al. (2021)	Perguntas sobre o exemplo dado pelo líder, ética, e respeito dos liderados
Motivação Inspiradora	Bass (1999); Garad et al. (2022)	Questões sobre clareza da visão, motivação coletiva e inspiração para superação
Estímulo Intelectual	Cortellazzo et al. (2019)	Itens que abordam incentivo à criatividade, autonomia e resolução de problemas
Consideração Individualizada	Yao et al. (2024); “Transformational Leadership” (2020)	Questões que verificam o apoio ao desenvolvimento individual e atenção personalizada

Fonte: Dados originais da pesquisa.

As respostas quantitativas foram analisadas por meio de análise descritiva, utilizando frequências absolutas e relativas (percentuais), permitindo identificar padrões de percepção entre os colaboradores. A interpretação dos resultados foi feita com base na literatura científica, permitindo a realização de analogias com estudos já consolidados sobre liderança transformacional em diferentes contextos organizacionais.

Quanto aos aspectos éticos, esta pesquisa se enquadra na Resolução CNS nº 510/2016, que trata das diretrizes para pesquisas em ciências humanas e sociais. De acordo com o artigo 1º da referida resolução, ficam dispensadas da apreciação pelo Comitê de Ética em Pesquisa aquelas investigações classificadas como estudo de opinião pública com participantes não identificados e que não envolvam dados sensíveis ou identificáveis. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e participaram de forma voluntária.

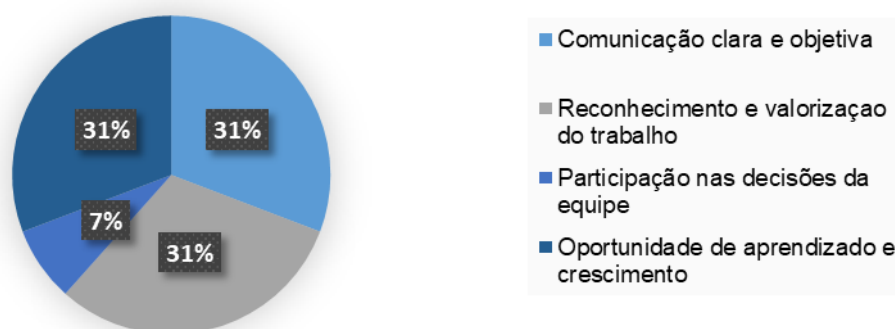
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário com 32 participantes permitiram identificar pressupostos e características da liderança transformacional em uma equipe de prestação de serviços autônomos no setor de eventos.

Neste estudo, foram utilizadas três dimensões da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora e consideração individualizada. Essas características foram avaliadas por meio de um questionário baseado no modelo de Bass e Avolio (1994), utilizando uma escala Likert de 5 pontos, aplicado a 32 liderados. A escolha dessas dimensões se deu por sua relevância na construção de um ambiente de confiança e engajamento em equipes. O uso do questionário permitiu uma mensuração padronizada e comparável entre diferentes perfis de liderança.

Dentre as práticas que mais contribuem para o engajamento da equipe em eventos, destacaram-se três aspectos com igual percentual de respostas: comunicação clara e objetiva (30,8%), reconhecimento e valorização do trabalho (30,8%) e oportunidades de aprendizado e crescimento (30,8%). Apenas 7% mencionaram a participação nas decisões da equipe como um fator relevante, de acordo com a Figura 1, onde estão diretamente relacionados ao aspecto da motivação inspiradora, uma das dimensões centrais da liderança transformacional. Essa dimensão refere-se à capacidade do líder de comunicar uma visão clara e motivadora, gerando entusiasmo e comprometimento entre os membros da equipe (Bass; Riggio, 2006). As práticas mais citadas pelos participantes, comunicação clara e objetiva, reconhecimento e valorização do trabalho, e oportunidades de aprendizado e crescimento, são indicativos de que a liderança exercida na equipe estimula o engajamento coletivo por meio de metas compartilhadas, valorização simbólica e incentivo ao desenvolvimento contínuo. Tais elementos evidenciam que os colaboradores se sentem inspirados a contribuir com seu desempenho, alinhando-se aos objetivos do grupo mesmo em um ambiente autônomo e informal, o que reforça a importância da motivação inspiradora como ferramenta para sustentar o engajamento e a produtividade (Bass; Riggio, 2006).

Figura 1: Práticas que mais contribuem para o engajamento da equipe em eventos segundo os entrevistados



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Esses dados confirmam a importância da comunicação efetiva e do reconhecimento como elementos centrais da liderança transformacional (Bass, 2009). Segundo Manshor et al. (2020), líderes que praticam a motivação inspiradora e a consideração individualizada tendem a gerar maior comprometimento e desempenho entre os liderados, o que se alinha com os resultados encontrados.

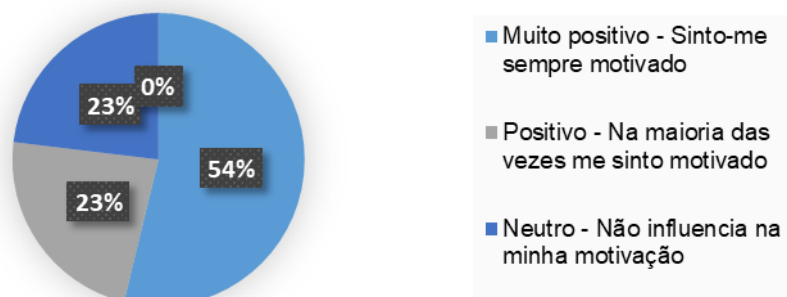
A percepção dos participantes em relação ao impacto da liderança na motivação da equipe foi amplamente positiva: 54% afirmaram sentir-se sempre motivados e 23% relataram que se sentem motivados na maioria das vezes (Figura 2). Nenhum participante considerou o impacto negativo. Esse resultado reforça o papel do líder como catalisador da motivação intrínseca, Xue et al. (2022), principalmente em contextos informais e autônomos, nos quais a influência direta do líder é essencial para manter o alinhamento e o senso de pertencimento da equipe.

A Figura 2 está associada principalmente à dimensão da influência idealizada, um dos pilares da liderança transformacional. Essa dimensão está relacionada à capacidade do líder de servir como exemplo, demonstrando ética, comprometimento e confiança, o que leva os colaboradores a admirá-lo e segui-lo voluntariamente (Bass, 2009). Os dados indicam que a maioria dos participantes se sente frequentemente motivada pela liderança, o que sugere que o líder é visto como uma figura de referência positiva dentro do grupo. Essa influência é essencial para manter o alinhamento e a motivação em contextos de trabalho com menor formalização, como é o caso da equipe analisada. Quando os membros percebem que o líder atua com integridade, inspira confiança e possui coerência entre discurso e prática, tendem a se sentir mais seguros e engajados. Assim, a influência idealizada exerce papel central no fortalecimento do vínculo emocional entre líder e liderado, sendo um elemento-chave para sustentar o entusiasmo e o comprometimento da equipe ao longo do tempo (Chua; Ayoko, 2021).

A predominância de respostas positivas evidencia que a atuação da liderança tem conseguido suprir, em grande parte, as necessidades motivacionais da equipe, mesmo diante das limitações inerentes ao trabalho autônomo. Essa constatação está alinhada a abordagem da liderança transformacional, que envolve a capacidade do líder de inspirar

e mobilizar os colaboradores por meio de valores compartilhados e visão de futuro (Chua; Ayoko, 2021). O fato de mais da metade dos participantes sentirem-se sempre motivados aponta para a eficácia de estratégias que vão além de recompensas extrínsecas, alcançando o nível da motivação interna, essencial em contextos com menor formalização contratual.

Figura 2: Impacto da liderança na motivação da equipe



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Os principais desafios relatados foram a insegurança pela falta de vínculo formal (38%) e a baixa previsibilidade de trabalho e rendimentos (39%). A falta de feedback e direcionamento (15%) e a dificuldade de integração com a equipe (8%) também foram mencionadas, conforme a Figura 3. Esses dados indicam que, embora o trabalho autônomo ofereça flexibilidade, também gera incertezas que podem comprometer a motivação no longo prazo (Murgia et al., 2020).

Figura 3: Desafios do trabalho autônomo e flexível



Fonte: Dados originais da pesquisa.

A Figura 3 está relacionada à dimensão da consideração individualizada, que envolve o cuidado do líder com as necessidades específicas de cada membro da equipe. Os desafios citados, como insegurança e falta de previsibilidade, indicam a importância de um líder que ofereça suporte emocional e acompanhamento próximo. Quando o líder reconhece as dificuldades individuais e oferece orientação personalizada, contribui para reduzir a sensação de vulnerabilidade típica do trabalho autônomo, fortalecendo o sentimento de apoio e pertencimento dentro da equipe (Bass; Riggio, 2006).

A maioria dos participantes relatou receber feedbacks com frequência (54%) ou

sempre (38%), enquanto apenas 8% disseram recebê-los raramente (Figura 4). O feedback contínuo está fortemente relacionado à liderança transformacional, especialmente à dimensão de consideração individualizada, que reconhece e desenvolve o potencial de cada colaborador (Cheng et al., 2023). A Figura 4 está diretamente associada à dimensão da consideração individualizada, que envolve o fornecimento de feedbacks frequentes, construtivos e personalizados. A alta frequência de feedbacks relatada pelos participantes indica uma prática consistente de acompanhamento individual por parte da liderança, essencial para o desenvolvimento profissional e manutenção do engajamento. Líderes transformacionais utilizam o feedback não apenas para correção, mas como ferramenta de valorização e estímulo ao crescimento contínuo dos colaboradores (Cheng et al., 2023).

A elevada frequência de feedbacks relatada pela maioria dos participantes evidencia uma prática consistente de comunicação interpessoal por parte da liderança. Isso é especialmente relevante em ambientes de trabalho autônomo, onde a ausência de supervisão formal pode gerar inseguranças. O feedback funciona como um instrumento de alinhamento de expectativas, correção de rotas e reconhecimento de esforços, aspectos que fortalecem tanto o desempenho quanto o engajamento da equipe, o feedback frequente promove o desenvolvimento contínuo e aumenta a autoeficácia dos colaboradores (Karl et al., 1993).

Figura 4: Frequência de feedbacks



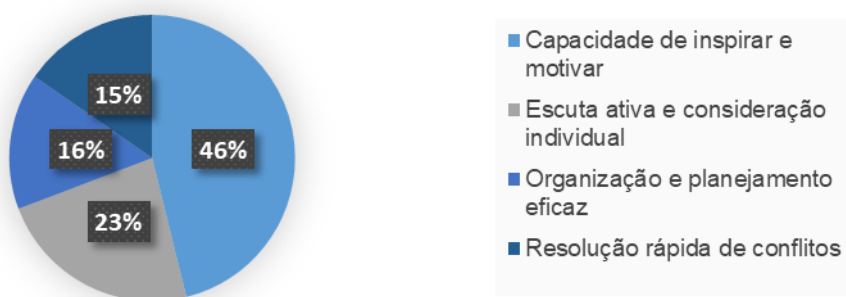
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Além disso, a prática regular de feedback contribui para o fortalecimento do vínculo entre líder e equipe, fomentando um ambiente de confiança e aprendizagem. Em contextos com pouca formalização, como o analisado neste estudo, o feedback assume o papel de instrumento gerencial essencial para a manutenção da qualidade e da motivação. A ausência de respostas indicando que “nunca” há feedback sugere que há uma cultura de diálogo estabelecida, o que está alinhado com os princípios da liderança transformacional, cuja base está no estímulo ao crescimento individual e no reconhecimento das contribuições dos membros da equipe (Delamain; Spring, 2018).

Por fim, os participantes indicaram como características mais importantes da liderança: capacidade de inspirar e motivar (46%), escuta ativa e consideração individual (23%), organização e planejamento eficaz (15%) e resolução rápida de conflitos (15%),

conforme Figura 5, que reflete principalmente as dimensões da motivação inspiradora e da consideração individualizada, evidenciadas pela valorização de características como capacidade de inspirar, escuta ativa e atenção às necessidades dos colaboradores. Esses atributos mostram que os liderados reconhecem no líder um agente de motivação e apoio humano. De acordo com Kouzes e Posner (2012), líderes eficazes são aqueles que inspiram uma visão de futuro e demonstram empatia, cultivando relações de confiança e compromisso mútuo — elementos centrais para o sucesso de equipes em ambientes desafiadores e informais.

Figura 5: Características mais importantes da liderança



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Essas características estão diretamente relacionadas aos pilares da liderança transformacional, como descrito por Dias et al., (2022), o que confirma que os integrantes da equipe valorizam um perfil de liderança que combina visão, empatia e capacidade de agir estrategicamente. Esses dados corroboram os achados de pesquisas recentes que indicam a eficácia desse estilo de liderança em equipes de alta autonomia (Belschak, 2012).

O destaque dado à capacidade de inspirar e motivar sugere que os membros da equipe valorizam líderes que sejam fontes de entusiasmo, direcionamento e propósito, algo fundamental em atividades realizadas de forma autônoma e com alta variabilidade de contextos. Segundo Kouzes e Posner (2012), líderes inspiradores são capazes de mobilizar seus times mesmo diante de incertezas, pois reforçam continuamente a importância do trabalho coletivo e dos valores compartilhados.

Já a escuta ativa e a consideração individual apontam para a necessidade de um relacionamento mais humanizado, em que cada colaborador se sinta ouvido e respeitado. Isso reforça o papel do líder como facilitador do desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe. A soma dessas características, incluindo organização e resolução de conflitos, indica uma preferência por lideranças equilibradas, que unem carisma e estrutura. Esses resultados reforçam o entendimento de que, mesmo em ambientes informais, a liderança transformacional tem alto potencial de gerar coesão, engajamento e performance (Bakker et al., 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa alcançou seu objetivo de verificar a presença dos pressupostos da liderança transformacional na equipe de serviços de eventos analisada. Observou-se forte aderência aos princípios de motivação inspiradora e consideração individualizada, expressa na valorização da comunicação clara, do reconhecimento individual, das oportunidades de aprendizado e do feedback frequente. A influência idealizada também se mostrou presente, com os participantes reconhecendo no líder uma figura inspiradora. Esta pesquisa contribui para a academia ao reforçar a aplicabilidade da liderança transformacional em contextos informais de trabalho, comumente encontrados no setor de eventos. Para as empresas, o estudo demonstra a importância de investir em práticas de valorização e desenvolvimento individual para garantir o engajamento e a retenção de talentos, mesmo na ausência de vínculos formais. Para a sociedade, o estudo contribui para a compreensão das novas dinâmicas de trabalho e a importância da liderança na promoção de ambientes saudáveis e produtivos. Sugere-se, para pesquisas futuras, ampliar a amostra para outros grupos e segmentos do setor de eventos, investigando a relação entre liderança transformacional e indicadores de desempenho, como produtividade e satisfação do cliente, além de explorar o papel da tecnologia na mediação dessa relação. Pesquisas qualitativas, com entrevistas em profundidade, também poderiam enriquecer a compreensão das nuances da liderança transformacional nesse contexto.

REFERÊNCIAS

- AWANG, A. H. et al. Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. *Journal of Management Development*, v. 39, n. 4, p. 499–515, 2020.
- BAKKER, A. B. et al. Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, v. 41, n. 5, p. 700–708, 2023.
- BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 1, p. 9–32, 2009.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. New York: Psychology Press, 2005.
- BUSH, T. Transformational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 46, n. 6, p. 883–887, 2018.
- CHENG, J.; LI, K.; CAO, T. How transformational leaders promote employees' feedback-seeking behaviors: The role of intrinsic motivation and its boundary conditions. *Sustainability*, v. 15, n. 22, p. 15713, 2023.
- CHUA, J.; AYOKO, O. B. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, v. 27, n. 3, p. 523–543, 2021.
- CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, v. 10, 2019.
- DELAMAIN, C.; SPRING, J. Feelings and emotions. In: *Developing baseline communication*

skills. London: Routledge, 2018. p. 95–115.

DIAS, A. L. et al. Transformational leadership contributions for employee autonomy. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, v. 13, n. 1, p. 1–21, 2022.

GARAD, A. et al. The relationship between transformational leadership, improving employee's performance and the raising efficiency of organizations. *Management and Production Engineering Review*, p. 15–30, 2022.

HOWARD, J. L. et al. Student motivation and associated outcomes: A meta-analysis from self-determination theory. *Perspectives on Psychological Science*, v. 16, n. 6, p. 1300–1323, 2021.

KARL, K. A.; O'LEARY-KELLY, A. M.; MARTOCCHIO, J. J. The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, v. 14, n. 4, p. 379–394, 1993.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *Credibilidade: o que os líderes devem fazer para conquistá-la e evitar sua perda*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MANSHOR, R. et al. The drivers of organizational commitment in Malaysian SME's: Do intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration play a role? *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)*, v. 2, n. 2, p. 123–127, 2020.

MURGIA, A. et al. Hybrid areas of work between employment and self-employment: Emerging challenges and future research directions. *Frontiers in Sociology*, v. 4, 2020.

PALUMBO, R. Engaging by releasing: An investigation of the consequences of team autonomy on work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, v. 27, n. 5/6, p. 425–445, 2021.

POETZ, L.; VOLMER, J. What does leadership do to the leader? Using a pattern-oriented approach to investigate the association between daily leadership profiles and daily leader well-being. *Journal of Business and Psychology*, v. 39, n. 6, p. 1259–1281, 2024.

RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 3, p. 329–354, 2004.

RAJORIA, P. et al. Leadership style and organisational success. *World Journal of English Language*, v. 12, n. 3, p. 71, 2022.

Transformational leadership. In: *The SAGE Encyclopedia of Higher Education*. SAGE Publications, 2020.

XUE, H. et al. A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 2022.

YAO, Q. et al. The penetration effect of digital leadership on digital transformation: The role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 37, n. 3, p. 903–927, 2024.

YEE, D. M.; BRAVER, T. S. Interactions of motivation and cognitive control. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, v. 19, p. 83–90, 2018.