

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO E SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Crislane Reis Soares¹; Luana Martins Oliveira².

¹Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP PRO), São Paulo.

²Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP PRO), São Paulo.

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

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

ÁREA TEMÁTICA: Outras.

DOI: 10.47094/IIICONACON.2025/RE/3

INTRODUÇÃO

A liderança transformacional destaca-se por inspirar mudanças positivas, promover a inovação e engajar equipes, diferindo das abordagens tradicionais focadas em recompensas e resultados (Bass, 1999; Bush, 2018). Baseada em princípios como visão estratégica, carisma e atenção às necessidades individuais, essa forma de liderança busca transformar pessoas e organizações por meio da motivação, influência idealizada, estímulo intelectual e consideração individualizada, fortalecendo o engajamento e a colaboração, especialmente em contextos de incerteza (Bass; Riggio, 2006). As quatro dimensões centrais que a sustentam - influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada - favorecem ambientes criativos e produtivos, ao promover a autonomia e o reconhecimento dos colaboradores (Rafferty; Griffin, 2004; Awang et al., 2020). No cenário atual, marcado por transformações tecnológicas e diversidade geracional, a liderança transformacional assume papel essencial na construção de culturas organizacionais adaptáveis e inovadoras, sendo particularmente relevante no setor de eventos, pela necessidade de motivar e alinhar equipes em contextos de alta complexidade e prazos curtos. Diante disso, o estudo propõe-se a verificar a presença dos pressupostos da liderança transformacional em uma empresa de prestação de serviços de churrasco para eventos no interior do Maranhão.

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 (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. A pesquisa foi respondida por 32 participantes, sendo membros da equipe diretamente envolvida nas operações da empresa e colaboradores próximos ao ambiente organizacional analisado. 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.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário com 32 participantes evidenciaram a presença de pressupostos e características da liderança transformacional em uma equipe autônoma do setor de eventos. Foram analisadas três dimensões principais □ influência idealizada, motivação inspiradora e consideração individualizada - com base no modelo de Bass e Avolio (1994). A análise apontou que as práticas mais valorizadas pelos colaboradores foram a comunicação clara e objetiva (30,8%), o reconhecimento e valorização do trabalho (30,8%) e as oportunidades de aprendizado e crescimento (30,8%). Esses aspectos estão fortemente associados à dimensão da motivação inspiradora, que se relaciona à capacidade do líder de comunicar uma visão clara, mobilizar e motivar os membros da equipe (Bass & Riggio, 2006). Tais resultados reforçam que, mesmo em ambientes informais, a liderança transformacional é capaz de promover engajamento e comprometimento coletivo.

Os dados também confirmaram a importância da comunicação efetiva e do reconhecimento como elementos centrais para a motivação dos liderados (Bass, 2009). De acordo com Manshor et al. (2020), líderes que exercem motivação inspiradora e consideração individualizada geram maior comprometimento e desempenho, o que se refletiu nas respostas dos participantes. O destaque dado às oportunidades de aprendizado e crescimento indica a valorização de um ambiente de desenvolvimento contínuo, em consonância com a teoria da autodeterminação, segundo a qual a motivação intrínseca é fortalecida pela percepção de progresso e aprimoramento (Howard et al., 2021). Por outro lado, o baixo percentual de respostas relacionadas à participação nas decisões (7%) pode sinalizar uma estrutura ainda centralizada, sugerindo a necessidade de maior estímulo à autonomia e à colaboração, conforme destaca Palumbo (2021), que associa o

empoderamento dos liderados a níveis mais altos de engajamento.

A percepção positiva em relação ao impacto da liderança na motivação da equipe reforça o papel da influência idealizada como dimensão-chave da liderança transformacional. Mais da metade dos participantes (54%) afirmaram sentir-se sempre motivados e 23% relataram sentir-se motivados na maior parte do tempo, sem registros de respostas negativas. Esses achados demonstram que os líderes são vistos como exemplos de ética, confiança e coerência entre discurso e prática, o que fortalece o vínculo emocional com os liderados (Chua; Ayoko, 2021). Além disso, a ausência de respostas negativas indica a existência de um ambiente psicologicamente seguro, no qual os membros se sentem valorizados e reconhecidos. Como defendem Poetz e Volmer (2024), o suporte emocional e o reconhecimento contínuo têm impacto direto no bem-estar e na motivação, especialmente em contextos de trabalho autônomo.

Os principais desafios relatados foram a baixa previsibilidade de rendimentos (39%), a insegurança decorrente da ausência de vínculo formal (38%), a falta de feedback e direcionamento (15%) e a dificuldade de integração (8%). Esses fatores evidenciam a relevância da dimensão da consideração individualizada, que envolve o cuidado do líder com as necessidades e circunstâncias específicas de cada colaborador (Bass; Riggio, 2006). A pesquisa mostrou que o reconhecimento individual (56%) foi o principal fator motivador para a permanência na equipe, superando aspectos financeiros, o que confirma o papel central da valorização simbólica na motivação. A alta frequência de feedbacks relatada pelos participantes (92% afirmaram recebê-los sempre ou com frequência) reforça a presença dessa dimensão, demonstrando que o líder atua como facilitador do desenvolvimento e do alinhamento coletivo (Cheng et al., 2023). Por fim, as características mais valorizadas na liderança - capacidade de inspirar e motivar (46%) e escuta ativa e consideração individual (23%) - confirmam o alinhamento do grupo aos princípios da liderança transformacional, cuja base é inspirar, reconhecer e desenvolver pessoas.

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.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

AWANG, A. H.; HARON, M.; ZAINUDDIN RELA, I.; SAAD, S. Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 4, p. 499–515, 2020.

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, 2006.

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.

HOWARD, J. L.; BUREAU, J.; GUAY, F.; CHONG, J. X. Y.; RYAN, R. M. Student motivation and associated outcomes: a meta-analysis from self-determination theory. **Perspectives on Psychological Science**, v. 16, n. 6, p. 1300–1323, 2021.

MANSHOR, R.; MOHD SALLEH, A. M.; SHALADDIN MUDA, M.; ABDUL RAZAK, F. Z.; ABU BAKAR, K. The drivers of organizational commitment in Malaysian SMEs: 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.

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.