



CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

IZAÍAS VIDAL DA SILVA
MARIA EUGÊNIA DE OLIVEIRA FERNANDES

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE/2025

IZAÍAS VIDAL DA SILVA
MARIA EUGÊNIA DE OLIVEIRA FERNANDES

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Projeto apresentado ao Centro
Universitário Brasileiro – UNIBRA, como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Bruno Moura

RECIFE/2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S586l Silva, Izaías Vidal da.
Liderança Transformacional: uma revisão bibliográfica / Izaías
Vidal da Silva, Maria Eugênia de Oliveira Fernandes. - Recife:
Edição do autor, 2025.
31 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Bruno Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Liderança transformacional. 2. Engajamento. 3. Gestão
organizacional. I. Fernandes, Maria Eugênia de Oliveira. II. Centro
Universitário Brasileiro - Unibra. III. Título.

CDU: 658

IZAÍAS VIDAL DA SILVA
MARIA EUGÊNIA DE OLIVEIRA FERNANDES

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Orientador - Prof. Dr. Bruno Moura

Examinador 1 – Prof.

Examinador 2 – prof

Nota: _____

Data: __/__/__

“Foi pensando nas pessoas que nós executamos este projeto, por isso dedicamos este trabalho a todos aqueles a quem esta pesquisa possa ajudar de alguma forma”.

AGRADECIMENTOS

Entrar em uma faculdade era um sonho um pouco distante diante de tantas barreiras que nós enfrentamos ao longo de nossas vidas. O curso de Administração não era o curso sonhado, mas ao longo do percurso a área nos chamou a atenção pela sua versatilidade e o vasto mercado de trabalho que oferece.

Agradecemos primeiramente a Deus por nos dar força para seguirmos firmes e fortes em cada etapa dessa caminhada, pois não foi fácil. A nossos pais, por nunca desacreditarem de nós, nos incentivando, nos ajudando e nos apoiando em momentos de dificuldade (que não foram poucos).

Agradecemos também aos nossos mestres que nos guiaram nessa grande jornada, nos ajudando a perceber que errar é parte também da nossa construção como pessoas e como profissionais. Em especial, nosso muito obrigado ao professor Bruno Melo Moura, pela paciência nos momentos de orientação.

Por fim, mas tão importante quanto todos os agradecimentos anteriores, gostaríamos de nos enaltecer pelo nosso esforço e dedicação.

“Liderança é a capacidade de traduzir visão em realidade.”

Warren Bennis.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA.....	10
2.2 ALGUNS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	11
2.3 CONCEITO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	13
2.4 CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	14
2.5 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	15
3. METODOLOGIA.....	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
4.1 DINÂMICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
4.2 LIDERANÇA, INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E AMBIENTES EMPREENDEDORES.....	22
4.3 LIDERANÇA EM CONTEXTOS SETORIAIS E PRÁTICAS ESPECÍFICAS..	23
4.4 GÊNERO, DIVERSIDADE E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	25
4.5 ASPECTOS PSICOSSOCIAIS, EMOCIONAIS E COGNITIVOS DA LIDERANÇA.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	28

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

IZAÍAS VIDAL DA SILVA
MARIA EUGÊNIA DE OLIVEIRA FERNANDES
NOME ORIENTADOR¹

RESUMO: A liderança transformacional, é caracterizada por inspirar e motivar colaboradores por meio do engajamento e da influência positiva promovendo mudanças sustentáveis e construtivas nas organizações contemporâneas. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar a relevância da liderança transformacional, com foco nos impactos gerados no que se refere ao desempenho das equipes e no alcance de metas dentro das organizações. Para tanto, utilizou-se a revisão bibliográfica como metodologia, analisando 26 artigos científicos sobre o tema publicados na plataforma SPELL entre os anos de 2019 e 2025, com o intuito de identificar conceitos, aplicações e características deste estilo de liderança. Como resultado, observou-se que os líderes transformacionais, pautados em quatro pilares principais – influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada – viabilizam um ambiente de trabalho apoiado na confiança, no respeito e na liberdade para a criação de ideias, resultando em uma maior satisfação no trabalho. O papel ativo de líderes transformacionais na gestão das mudanças nas organizações viabiliza a aprendizagem de forma contínua e a adaptação às demandas do mercado. Assim sendo, este estudo contribui com o campo da Administração na medida em que salienta a importância que líderes transformacionais têm para a motivação dos colaboradores, para a melhoria do clima das organizações e para o aumento do rendimento rumo à excelência.

Palavras-chave: *Liderança Transformacional; Engajamento; Gestão Organizacional.*

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema central no campo da gestão de pessoas, pois desempenha um papel crucial na construção de ambientes de trabalho que propiciem a produtividade e a satisfação dos colaboradores. A influência dos estilos de liderança impacta a satisfação, o bem-estar e o desempenho das equipes, sendo importante para o sucesso da organização (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022).

A liderança transformacional é um modelo de gestão que busca inspirar e motivar colaboradores por meio do engajamento e da influência de forma positiva e tem se destacado como uma abordagem eficaz para impulsionar o desempenho organizacional (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2023). Inicialmente conceituada entre as décadas de 70 e 90, esse estilo de liderança procura promover um ambiente de trabalho baseado na confiança, no respeito e na liberdade para a geração de ideias, sendo relevante em contextos que necessitam de criatividade e inovação (Figueiredo et al., 2022)

Além de buscar promover um ambiente aberto à inovação, líderes transformacionais também têm sido associados a maiores satisfações no trabalho e à retenção de talentos. Estes líderes oferecem apoio emocional e profissional, gerando um sentimento de pertencimento na equipe, o que contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022; Cavaletti & Bizarrias, 2023).

As competências dos líderes transformacionais são pautadas em quatro pilares principais que são a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Porém, a implementação da liderança transformacional enfrenta alguns desafios como a carência de um alto envolvimento emocional do líder, a resistência à mudança em organizações de perfil hierárquico e a criação de expectativas exageradas por parte dos liderados (Tomé de Godoy & Mendonça, 2020; Rocha et al., 2022).

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar a relevância da liderança transformacional no contexto organizacional contemporâneo, explorando suas características, princípios e os impactos que esse estilo de gestão pode gerar no desempenho e na satisfação dos colaboradores e organizações.

A metodologia utilizada neste trabalho consiste em uma revisão bibliográfica dos estudos mais recentes sobre o tema entre os anos de 2019 a 2025, que busca

analisar e sintetizar os principais conceitos, teorias e estudos relacionados à liderança transformacional. A busca foi realizada na base de dados SPELL, onde foram coletados os artigos que serviram de base para o desenvolvimento deste estudo.

A relevância deste estudo se justifica pela crescente demanda por líderes capazes de inspirar e motivar equipes em um ambiente de mudanças e desafios complexos. Ao promover um ambiente de confiança e colaboração, líderes transformacionais podem ajudar a criar organizações mais fortes, capazes de inovar e se adaptar às novas demandas do mercado (Rocha et al., 2022).

Espera-se que este trabalho ajude no entendimento da liderança transformacional como um modelo de gestão eficaz, capaz de atingir níveis positivos no desempenho e no bem-estar dos colaboradores, além da competitividade e sustentabilidade das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança, no âmbito da gestão de pessoas, exerce um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho que promova tanto a satisfação quanto a produtividade dos colaboradores. Por esse motivo, esta temática vem sendo desenvolvida por diversos autores, o que acarretou em uma diversidade de conceitos. Neste tópico evidenciaremos alguns deles (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022).

No contexto do trabalho, a liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas para atingir objetivos coletivos ou organizacionais. Sendo assim, a atuação do líder deve ter foco nas relações de cooperação, bem como na movimentação de recursos e de pessoas com vistas à obtenção de resultados que atendam às expectativas (Figueiredo e Cavazotte, 2022).

Liderança também pode ser entendida como um processo que está diretamente relacionada à contextos, que pode ser formal ou informal, e que influencia o objetivo que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos ou instituições. A ciência da liderança é uma área que estuda de forma sistemática este processo e

seus resultados, bem como de como esses processos dependem do comportamento do líder, dos pontos de vista do observador sobre as competências dos líderes, bem como do papel do observador em relação aos resultados da entidade (Figueiredo e Cavazotte, 2022).

O líder é vital na dinâmica organizacional por ser um espelho das mutações da sociedade. Por isso, o líder precisa ser carismático, entender de gestão de equipes, ser motivador, estar preparado para mudanças do ambiente, ser estratégico e multifuncional (Silva et al, 2020).

Pode-se dizer que os comportamentos dos líderes se dividem em dois grandes grupos, onde o primeiro possui foco em completar as atividades, ou seja, conclusão de tarefas, enquanto o segundo possui foco principalmente nas pessoas. Estudos relacionados a esses grupos aparecem tanto em literaturas sobre liderança, quanto em literatura sobre equipes e liderança em equipes (Garcia e Russo 2019).

2.2 ALGUNS ESTILOS DE LIDERANÇA

A influência dos estilos de liderança impacta diretamente o bem-estar e o desempenho das equipes. Nesse sentido, a capacidade do líder de oferecer suporte emocional e profissional adequado é considerada essencial para cultivar um sentimento de pertencimento e engajamento entre os membros da equipe, e isso, por consequência, se refletirá nos resultados da organização (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022)

Este tema tem sido objeto de estudo de forma contínua ao longo das décadas, pois em um mundo em constante transformação, onde a inovação e a adaptabilidade são cruciais para o sucesso, a área da liderança tem se destacado como uma abordagem eficaz para impulsionar o desempenho e o engajamento das equipes (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2023).

Dentro desse contexto, alguns estilos de liderança serão exemplificados a seguir com o intuito de evidenciar a diversidade de abordagens de liderança, bem como diferenciá-los da liderança transformacional, que é o objeto deste estudo.

A liderança transacional possui base na troca de punições e recompensas entre os líderes e os liderados. É um estilo de liderança que ainda desempenha um papel de destaque em vários contextos organizacionais (Krüger et al., 2024). Além disso é bastante eficaz em ambientes que necessitam de expectativas claras, metas

e resultados mensuráveis e onde a definição de recompensas e punições contribui para atingir objetivos específicos (Krüger et al., 2024).

A e-liderança, ou liderança eletrônica, que foi alavancada pela recente digitalização do trabalho, vem sendo cada vez mais relevante. A qualidade da comunicação, a capacidade de gerar confiança virtual e a habilidade de motivar equipes remotamente são competências cruciais para líderes que atuam nesse contexto (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2023).

A liderança para segurança, principalmente em setores de alto risco, exige um perfil específico de líder. A capacidade de tomar decisões de forma rápida e eficaz, a habilidade de comunicar riscos de forma clara e objetiva, além de competências para criar uma cultura de segurança entre os liderados são características importantes. Os liderados precisam saber que podem expressar suas preocupações sem receio de julgamentos ou punições, pois se sentem mais motivados a colaborar de forma ativa para melhorar a segurança no ambiente de trabalho (Endo et al., 2023).

A relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional também tem sido bastante explorada. Em contextos como o trabalho remoto e a área contábil, os gestores precisam adaptar seus estilos de liderança para garantir o engajamento dos colaboradores. Em ambientes hospitalares, por exemplo, algumas investigações foram feitas com o objetivo de entender a influência dos estilos de liderança nos vínculos dos trabalhadores com a organização, evidenciando que a liderança desempenha um papel crucial na manutenção de um ambiente de trabalho positivo e de cuidado com os pacientes (Santos et al., 2021).

A liderança feminina em startups e a liderança das mulheres empreendedoras também vêm sendo estudadas. As mulheres líderes possuem a característica de liderar com empatia, colaboração e comunicação eficaz, e isso contribui na maioria dos casos para o sucesso dos negócios (Cavaletti & Bizarrias, 2023).

Embora a liderança transacional, a e-liderança e a liderança para segurança apresentem características e abordagens distintas e relevantes em seus devidos contextos, a liderança transformacional se destaca pela capacidade de inspirar e motivar os colaboradores a ultrapassarem seus interesses pessoais em prol dos objetivos da organização. Este modelo, que será detalhado a seguir, busca impulsionar mudanças positivas e duradouras, levando à inovação e ao desenvolvimento das equipes.

2.3 CONCEITO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional é um modelo que tem por objetivo inspirar e motivar seguidores a atingirem melhores desempenhos por meio de uma gestão baseada na influência positiva, no engajamento e na promoção de mudanças organizacionais (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2023).

O conceito foi inicialmente desenvolvido na década de 70, e posteriormente foi aprofundado nos anos 90, onde foi identificado impactos positivos desse estilo de liderança no que se refere à motivação do grupo liderado e na inovação organizacional (Soardo, Fanton & Goulart Júnior, 2020).

A liderança transformacional é caracterizada pelo apelo emocional e pela capacidade de gerar engajamento por meio da inspiração e da valorização individual dos colaboradores. Estudos apontam que líderes transformacionais são importantes, principalmente em contextos que demandam criatividade e inovação, pois promovem um ambiente organizacional baseado na confiança, no respeito mútuo, além de liberdade para a criação de novas ideias (Figueiredo et al., 2022). Esse tipo de liderança também tem sido associado a uma maior satisfação no trabalho, pois líderes transformacionais tendem a oferecer um melhor suporte emocional e profissional, o que pode gerar um sentimento de pertencimento nos integrantes da equipe (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022).

Dentro do contexto corporativo, a liderança transformacional vem sendo estudada como um fator relevante para o desempenho e a retenção de talentos. Estudos indicam que a percepção da equipe liderada sobre a justiça organizacional e o apoio recebido está diretamente ligada à capacidade do líder em engajar e inspirar seus colaboradores (Cavaletti & Bizarrias, 2023).

No setor público, por exemplo, a liderança transformacional é vista como um elemento crucial para a implementação de mudanças na estrutura e na modernização de processos. Alguns estudos mostram que gestores públicos que adotam a liderança transformacional tendem a criar ambientes mais inovadores, dando maior autonomia aos servidores e incentivando o desenvolvimento dos profissionais (Rocha et al., 2022). Já no âmbito das instituições de ensino essa característica é particularmente relevante, pois a liderança transformacional está

diretamente relacionada ao aumento do comprometimento dos docentes e às melhores práticas pedagógicas (Tomé de Godoy & Mendonça, 2020).

Nesse sentido, a inteligência emocional tem sido considerada um fator-chave para a liderança transformacional. Líderes que demonstram alta inteligência emocional são mais eficazes no gerenciamento de conflitos e no fortalecimento das relações interpessoais dentro das organizações. Esses líderes conseguem equilibrar a razão e a emoção na tomada de decisão, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e, conseqüentemente, produtivo (Cavaletti & Bizarrias, 2023).

Pesquisas sobre o impacto da liderança transformacional nos resultados dentro das organizações, indicam que esse modelo de gestão está diretamente ligado a um nível maior de comprometimento dos colaboradores, reduzindo índices de rotatividade de funcionários e aumentando a eficiência operacional (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2023). Porém, desafios como a resistência à mudança e a necessidade de desenvolver novas competências de liderança são aspectos que precisam ser levados em consideração para garantir a efetividade desse estilo de liderança (Lizote et al., 2022).

Após explorarmos os principais conceitos da liderança transformacional, se faz necessário detalhar os pilares que a sustentam. A seguir, a análise será aprofundada nas características e princípios que definem esse estilo de liderança.

2.4 CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

As competências dos líderes transformacionais são pautadas em quatro pilares principais que são a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Cada um destes pilares serão destacados nos próximos parágrafos.

A influência idealizada diz respeito à capacidade do líder de servir como modelo para os seus seguidores, promovendo valores, comportamentos éticos, e criando um ambiente de confiança e respeito (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022). Esse aspecto é importante para a formação de equipes coesas, e para manter a credibilidade da liderança dentro das organizações (Figueiredo et al., 2022).

A motivação inspiradora acontece quando o líder se comunica com os liderados de forma clara e motivadora, incentivando-os a se engajarem nos objetivos

da organização. Líderes transformacionais são capazes de melhorar de forma significativa o nível de comprometimento e satisfação no ambiente de trabalho (Tomé de Godoy & Mendonça, 2020).

A estimulação intelectual incentiva o pensamento crítico e a inovação do colaborador, promovendo um ambiente de crescimento contínuo e de aprendizado (Rocha et al., 2022). Esse componente é especialmente relevante em setores que necessitam de uma constante adaptação, além de criatividade, como o ambiente corporativo e acadêmico (Cavaletti & Bizarrias, 2023).

Por fim, a consideração individualizada mostra a importância do suporte ao desenvolvimento pessoal dos liderados, pois líderes que adotam esse princípio tendem a criar relações mais saudáveis e produtivas dentro das organizações (Lizote et al., 2022).

A seguir, será realizado um enfoque nas limitações e os obstáculos que os líderes transformacionais podem enfrentar. Ao reconhecer esses desafios, pode-se buscar estratégias para diminuir seus impactos, garantindo uma liderança mais eficaz.

2.5 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Apesar das quatro competências inerentes a líderes transformacionais, é válido mencionar os desafios, bem como as limitações que líderes transformacionais devem levar em consideração no sentido de garantir uma aplicação mais eficaz.

Um dos principais desafios é a necessidade de alto grau de envolvimento emocional do líder e isso pode levar à exaustão psicológica e ao desgaste profissional, principalmente em ambientes onde há alta pressão e carga de trabalho intensa (Rocha et al., 2022). Líderes transformacionais assumem a tarefa de inspirar e motivar as equipes, o que pode resultar em uma sobrecarga emocional se não houver um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Tomé de Godoy & Mendonça, 2020).

Outra questão está ligada à cultura da organização e à resistência à mudança. Em organizações com perfis mais hierárquicos e burocráticos, a implantação da liderança transformacional pode encontrar algumas barreiras, já que esse modelo exige um nível de autonomia e flexibilidade que nem sempre é compatível com as estruturas organizacionais tradicionais (Lizote et al., 2022). Em

algumas instituições públicas, por exemplo, as normas institucionais rígidas podem limitar o desenvolvimento da liderança transformacional por se tratar de um ambiente de trabalho resistente a inovações (Santos et al., 2021).

Além disso, a implementação da liderança transformacional necessita de um investimento significativo em desenvolvimento de habilidades de liderança. Nem todos os gestores possuem o perfil necessário para atuar como líderes transformacionais, sendo necessário a realização de diversos treinamentos e programas de desenvolvimento (Figueiredo et al., 2022). Nesse sentido, há o risco de que, em alguns contextos a liderança transformacional seja interpretada de forma incorreta, como exagero na postura ou manipulação pela busca de resultados, o que pode gerar desmotivação entre os colaboradores (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022).

Por fim, um ponto crítico da liderança transformacional é a criação de expectativas irracionais entre os liderados. Quando estes são motivados de forma excessiva por uma visão inspiradora, podem criar uma ideia exagerada sobre as possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização. Se essas expectativas não forem atendidas, pode ocorrer queda no engajamento (Tomé de Godoy & Mendonça, 2020).

3. METODOLOGIA

Este estudo buscou a pesquisa qualitativa como abordagem metodológica mais adequada para sua realização, pois ela busca compreender os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, valorizando a subjetividade e a complexidade dos contextos (Lakatos e Marconi, 2003).

Para os autores, a pesquisa qualitativa dá prioridade à interpretação dos significados e das relações na sociedade, sendo bastante útil para descrever fenômenos humanos e processos organizacionais. Complementando essa visão, Richardson (1999) destaca que a pesquisa qualitativa é flexível e adaptável, permitindo ao pesquisador ajustar o método conforme as necessidades do estudo.

Neste trabalho, a pesquisa qualitativa foi escolhida para investigar como a gestão transformacional está sendo vista no Brasil por meio de revisão bibliográfica de artigos científicos brasileiros.

A revisão bibliográfica é uma etapa importante da pesquisa porque permite contextualizar o problema que está sendo investigado e identificar o estado atual do

conhecimento sobre o mesmo. Trata-se de um levantamento crítico e sistemático das publicações existentes, com o objetivo de embasar teoricamente a pesquisa e apontar lacunas que justifiquem a investigação (Lakatos e Marconi, 2003).

A revisão deve ser organizada de maneira lógica e coerente, destacando as contribuições mais relevantes para o tema em questão (Gil, 2002). Neste trabalho, a revisão bibliográfica foi realizada a partir de artigos científicos brasileiros, publicados entre os anos de 2019 a 2025, selecionados na base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL).

Essa etapa permitiu consolidar o referencial teórico e orientar a análise dos dados. O termo de busca utilizado para a realização da coleta de artigos foi liderança transformacional, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Termos e processos de pesquisa



Na primeira etapa, a busca foi realizada na plataforma utilizando a palavra chave escolhida, adicionando o campo de resumos, o resultado obtido foi 75 artigos. Na segunda etapa, foi acrescentado o período de tempo definido para a coleta (2019 a 2025), o que retornou um total de 39 artigos. Após este resultado foi adicionado no campo de filtro idioma, a opção português, tendo o retorno de 29 artigos. Por fim, na quarta etapa, foi marcado o filtro de área de conhecimento a opção administração, obtendo assim, um total de 26 artigos para leitura e desenvolvimento do estudo.

Os dados coletados foram analisados por meio de leitura e interpretação das informações obtidas a partir do corpus de artigos selecionados no fim do processo de coleta. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a análise deve seguir um processo sistemático, identificando pontos similares e divergentes que possam trazer contribuições relevantes para o tema estudado. Dessa forma, os dados serão categorizados e contextualizados, permitindo uma compreensão clara e fundamentada do objeto de pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme delimitado na metodologia, a revisão bibliográfica teve uma abrangência de 26 artigos publicados entre os anos de 2019 e 2025, indexados na base de dados SPELL na área de Administração. Este corpus de pesquisa permitiu uma análise do quadro recente da pesquisa brasileira sobre a temática da liderança transformacional.

Segue abaixo a Tabela 1 especificando a distribuição temporal dos artigos recuperados, bem como os principais temas abordados por cada artigo, separado por 5 grupos temáticos a saber: **(1)** Dinâmicas da Liderança Transformacional nas Organizações; **(2)** Liderança, Inovação Organizacional e Ambientes Empreendedores; **(3)** Liderança em Contextos Setoriais e Práticas Específicas; **(4)** Gênero, Diversidade e Estilos de Liderança; **(5)** Aspectos Psicossociais, Emocionais e Cognitivos da Liderança.

Tabela 1 - Distribuição temporal e grupos temáticos dos artigos coletados.

	Título do Artigo	Ano de Publicação	Sobrenome dos Autores	Revista/Periódico	Grupo Temático
1	Sinergia entre liderança e ceticismo profissional na auditoria.	2024	Krüger; Piaia; Dalmolin; Escalante.	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.	3
2	Intenção de turnover em empresas familiares: Efeito moderador do mecanismo stewardship e da liderança transformacional	2024	Meurer; Weissmantel; Hein.	Revista de Administração Mackenzie.	1
3	Impacto da Personalidade e Inteligência das Big 5 no Processo de Liderança Transformacional e no	2024	Sumadi; Sial; Gandolfi; Komite.	Brazilian Business Review.	1

	Desempenho Gerencial: Um caso da região do Golfo no Oriente Médio.				
4	A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials	2024	Mantovani; Dutra; Vasconcellos.	Sociedade, Contabilidade e Gestão.	1
5	E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes.	2023	Paschoiotto; Sehnem; Cohen.	Administração Pública e Gestão Social.	3
6	A influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança no desempenho gerencial em startups.	2023	Graeff Borges; Augusto Toigo.	Capital Científico	2
7	Liderança para segurança: existe um perfil adequado?	2023	Endo; Matos; Paschoalotto; Cruz; Michaloski.	Revista Administração em Diálogo.	3
8	Liderança transformacional, inteligência emocional e suas conexões com a gestão e gestão de projetos inovadores.	2023	Cavaletti; Bizarrias.	International Journal of Innovation.	1
9	Estilos de liderança e engajamento no trabalho em trabalhadores do setor agrícola.	2023	Da Silva; Ruffatto; Gonçalves.	Revista de Administração FACES Journal.	3
10	Comprometimento organizacional, liderança e cultura organizacional: estudo em uma organização cearense	2023	Montenegro; Pinho; Tupinambá.	Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.	1
11	Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública	2023	Rocha.	Teoria e Práticas em Administração.	2
12	Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero	2022	Dias; Rocha; Grangeiro.	Revista de Carreiras e Pessoas.	4
13	Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota	2022	Lizote; Da Silva; Mendes; Tridapalli.	Revista de Gestão e Secretariado.	1
14	Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura	2022	Figueiredo; Chimenti; Cavazotte; Abelha.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios.	2
15	Papel dos Estilos de Liderança nos Vínculos do Trabalhador com a	2021	Santos; Costa; Tomazzoni.	Revista de Ciências da Administração.	1

	Organização: Uma Análise em Instituições Hospitalares Públicas e Privadas				
16	Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups	2021	Suave; Aguiar.	Advances in Scientific and Applied Accounting.	2
17	Competência Adaptativa: Um Estudo sobre a Influência da Autodeterminação e da Liderança Transformacional	2020	Godoy; Mendonça.	Cadernos EBAPE. BR	1
18	Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho	2020	Moreno; Cavazotte; Dutra.	Revista Administração Contemporânea.	5
19	Liderança Transacional e Transacional: Uma Revisão Bibliográfica Narrativa.	2020	Soardo; Fanton; Júnior.	Revista Eletrônica Gestão e Serviços.	1
20	Verdadeiras Heroínas: Desvelando a Gestão Feminina de Empreendedoras de Startups.	2020	Antunes; De Abreu; Rodrigues.	Revista de Gestão e Secretariado.	2
21	Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira	2020	Da Silva; Paschoalotto; Endo; Yuho.	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.	1
22	Ensino-Aprendizagem da Liderança para Enfermeiros: Um Estudo Multicaso de Instituições de Nível Superior.	2020	Sanematsu; Miyazaki; Tomé; Martins.	Revista Eletrônica Gestão e Serviços.	3
23	Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do Tipo de Gestão de Projetos.	2020	Garcia; Russo.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios.	3
24	Humor como Catalisador e Neutralizador da Eficácia da Liderança	2019	Sobral; Furtado; Islam.	Revista de Administração de Empresas.	5
25	Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública	2019	Rodrigues; Silva; Souza; Frade.	Revista Gestão e Conexões.	4
26	Características de Liderança das Mulheres Empreendedoras: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços.	2019	Versiani; Caeiro; Martins; Carvalho.	Revista de Administração da UNIMEP.	4

4.1 DINÂMICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança transformacional aparece como ponto central para fortalecer o comprometimento e a permanência organizacional, principalmente entre os mais jovens, conforme demonstram Mantovani, Dutra e Vasconcellos (2024). Este impacto é mais significativo em ambientes familiares, onde Meurer, Weissmantel e Hein (2024) identificaram líderes transformacionais como moderadores na intenção de rotatividade.

Complementando essa questão, Sumadi et al. (2024) mostram que os traços de personalidade das Big 5 (Abertura à experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo) bem como a inteligência influenciam o desempenho gerencial através das práticas transformacionais.

Cavalletti e Bizarrias (2023) fazem a ligação entre líderes transformacionais e a gestão inovadora de projetos, mostrando a importância da inteligência emocional nesse processo e apontando a perspicácia do líder em entender suas emoções e as emoções dos outros e assim, gerenciá-las. Esta característica torna a comunicação eficaz, gera confiança, e soluciona conflitos de maneira construtiva, além de estimular a criatividade dentro das equipes.

De maneira convergente, Godoy e Mendonça (2020) discorrem sobre como a autonomia impulsiona a competência de forma adaptativa através da liderança transformacional. Já Soardo, Fanton e Júnior (2020) fazem uma revisão ampla com o intuito de reforçar a diferenciação conceitual entre liderança transformacional e transacional.

Lizote et al. (2022) investigam como o estilo de liderança impacta no engajamento de contadores em regime remoto. Santos, Costa e Tomazzoni (2021) também mostram como o estilo de liderança inspira a construção de vínculos organizacionais em hospitais.

Montenegro, Pinho e Tupinambá (2023) acrescentam que o comprometimento organizacional é mais forte em culturas que exaltam práticas de liderança de acordo com valores internos. Por fim, complementando essa abordagem, Silva, Paschoalotto e Endo (2020) fazem uma revisão integrada que reforça a importância

da liderança transformacional como mecanismo que promove resultados nas instituições.

Em síntese, os artigos que fazem parte deste grupo temático mostram que líderes transformacionais possuem influência decisiva para fortalecer o comprometimento organizacional, para reter talentos, bem como para a evolução do desempenho individual e coletivo. As relações entre traços de personalidade, inteligência emocional e práticas de liderança mostram que os fatores que sustentam a liderança transformacional de forma eficaz no contexto corporativo são complexos.

Essas reflexões sobre o impacto da liderança dentro das organizações preparam o terreno para analisar como essas competências refletem em práticas inovadoras e de empreendedorismo, tema que será abordado no próximo grupo.

4.2 LIDERANÇA, INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E AMBIENTES EMPREENDEDORES.

A liderança orientada para a inovação é ponto essencial para a geração de crescimento nos ambientes empreendedores, como mostram Graeff Borges e Augusto Toigo (2023). Os autores associam o pensamento criativo e os estilos de liderança em startups, sugerindo que líderes que estimulam a criação de ideias originais e adotam abordagens de gestão flexíveis e mais abertas a novas experiências são importantes para fomentar a inovação e o desenvolvimento em fases iniciais e de crescimento dessas organizações.

Suave e Aguiar (2021) complementam essa visão ao mostrar que o pensamento criativo junto à liderança vai impactar diretamente a performance em startups tecnológicas. Em um setor onde a inovação é um diferencial competitivo, a habilidade dos líderes de motivar a criatividade e de materializar novas ideias em soluções eficientes, se mostra uma característica fundamental para alcançar resultados superiores e sustentar o negócio a longo prazo.

Ainda seguindo esse raciocínio, Figueiredo et al. (2022) faz uma revisão sistemática que reafirma o papel da liderança transformacional no incentivo à criatividade e inovação nas organizações. Este estudo evidencia como líderes que inspiram, oferecem suporte individualizado e instigam suas equipes criam um ambiente favorável à criação de novas ideias e à execução de soluções inovadoras.

Já Antunes, De Abreu e Rodrigues (2020) trazem um recorte de gênero, salientando como a liderança feminina em startups manifesta práticas de liderança transformacional de maneira resiliente. Em ambientes constantemente marcados pela incerteza, as líderes femininas em startups manifestam uma capacidade relevante de inspirar suas equipes, promovendo a colaboração e estimulando o crescimento individual dos liderados, características essenciais da liderança transformacional.

Finalmente, Rocha et al. (2023) destacam as habilidades de liderança focadas na criação de culturas inovativas, principalmente no contexto da gestão pública, extrapolando o conhecimento sobre os efeitos da liderança inovadora além do setor privado, demonstrando sua relevância em diferentes ambientes organizacionais.

Os estudos que fazem parte deste grupo temático demonstram que líderes com foco em inovação são fundamentais para alavancar ambientes empreendedores tanto em startups, quanto na gestão pública. O estímulo ao pensamento criativo, junto aos estilos de liderança adaptativos, surgem como elementos motores do desempenho organizacional e da inovação de forma contínua.

Nesse sentido, ao compreender o papel estratégico da liderança em organizações inovadoras, se faz necessário observar também como a liderança se manifesta em alguns setores e em práticas profissionais específicas, como será abordado na seção seguinte.

4.3 LIDERANÇA EM CONTEXTOS SETORIAIS E PRÁTICAS ESPECÍFICAS.

O grupo temático sobre a liderança em setores específicos apresenta particularidades importantes, como observado por Paschoiotto, Sehnem e Cohen (2023), que analisam o impacto da comunicação da liderança eletrônica (e-liderança) no setor público. Segundo os autores, comunicação com qualidade mediada pela tecnologia influencia de forma direta o comprometimento das equipes, sendo fundamental para alcançar metas, bem como a eficiência dos serviços públicos, o que reforça a necessidade de habilidades digitais específicas por parte dos líderes.

Em concordância a essa visão, Endo et al. (2023) discutem a urgência de perfis de liderança voltados especificamente para promover a segurança no ambiente de trabalho. O estudo destaca que líderes de comportamentos proativos, que focam na prevenção de riscos e no fortalecimento da cultura de segurança, conseguem mitigar acidentes e aumentar a percepção de segurança entre os colaboradores.

Nesse sentido, Sanematsu et al. (2020) ampliam essa visão ao demonstrar como o ensino e a aprendizagem da liderança é fundamental na formação de enfermeiros, fortalecendo a importância da liderança no setor da saúde. Currículos acadêmicos que abarcam práticas pedagógicas orientadas ao desenvolvimento de habilidades de liderança geram enfermeiros mais confiantes e prontos para assumir cargos de comando em ambientes hospitalares complexos. Isso coloca a liderança como conhecimento essencial desde o início da formação.

Da Silva, Ruffatto e Gonçalves (2023) investigam o resultado da aplicação dos estilos de liderança no comprometimento de trabalhadores agrícolas, trazendo uma perspectiva rural à discussão. Considerar as particularidades culturais e socioeconômicas deste setor se faz necessário, pois relações de trabalho mais próximas e informais podem tornar a sensibilidade do líder ainda mais crucial para o sucesso organizacional.

Garcia e Russo (2020) analisam a liderança e a gestão de projetos no atuação de equipes de desenvolvimento de software, revelando a importância do tipo de liderança adotado de acordo com a natureza do projeto. Para os autores, a liderança voltada para tarefas é mais eficiente em projetos com prazos mais rígidos e complexidade técnica alta, enquanto lideranças com foco nas pessoas privilegiam ambientes de inovação e criatividade. Essa adaptação fortalece a ideia de que o sucesso na gestão em equipes de TI precisa da competência técnica mas também que os líderes sejam capazes de se adaptar aos diversos contextos organizacionais.

Por fim, Krüger et al. (2024) inserem a temática do ceticismo profissional na auditoria, evidenciando como a liderança pode de forma colaborativa reduzir comportamentos céticos em times de auditores. O estudo afirma que líderes transformacionais, ao proporcionarem ambientes de confiança e transparência, buscam equilibrar a necessidade crítica, que é própria da auditoria, com a preservação da coesão e da motivação da equipe. Nesse sentido, os líderes atuam como mediadores promovendo um clima organizacional positivo.

A análise setorial mostrou que a liderança precisa se adaptar às particularidades de cada ambiente organizacional, levando em consideração alguns aspectos como tecnologia, segurança, saúde pública e agricultura.

A importância da comunicação, da formação e da adequação às características do setor ficou clara na progressão de equipes engajadas e de alta performance. Este entendimento setorial sobre liderança nos orienta para a necessidade de pensar como fatores individuais, como gênero e diversidade, podem influenciar estilos e práticas de liderança, assunto que será tratado no tópico seguinte.

4.4 GÊNERO, DIVERSIDADE E ESTILOS DE LIDERANÇA.

A influência do gênero nos estilos de liderança é o foco das análises de Dias, Rocha e Grangeiro (2022), que reconhecem diferenças consideráveis entre as práticas transformacionais e transacionais conforme o gênero do líder. Segundo os autores, líderes mulheres tendem a assumir comportamentos com perfil mais transformacional, com foco na motivação inspiradora, na consideração individualizada e no estímulo intelectual. Enquanto os homens tendem mais para práticas transacionais, com foco em recompensas e na gestão por exceção. O estudo salienta também que essas diferenças de abordagens não significam inferioridade de liderança, mas sim uma adaptação a contextos culturais e sociais de gênero.

Corroborando essa discussão, Rodrigues et al. (2019) ao estudarem os estilos de liderança entre professores universitários, indicam que as características de liderança feminina tendem a se destacar em práticas de apoio e desenvolvimento de equipe. O estudo de caso evidenciou que mulheres líderes são mais dispostas a utilizar estilos de liderança mais democráticos e participativos, o que favorece a formação de vínculos interpessoais e a criação de ambientes de trabalho colaborativos.

Finalmente, Versiani et al. (2019) completam essa observação ao examinarem as peculiaridades da liderança de mulheres empreendedoras no setor de serviços, enfatizando traços de resiliência, adaptabilidade e visão orientada para o coletivo como predominantes. As mulheres líderes possuem características que combinam objetividade e empatia que são elementos cruciais para sustentar os

negócios em ambientes inconstantes e competitivos. Além disso, esses autores apontam que essas lideranças se sobressaem devido a capacidade de criar redes de colaboração estratégicas, o que torna o capital social da organização uma vantagem competitiva.

A influência das questões de gênero nos estilos de liderança aponta que práticas transformacionais e colaborativas são associadas de forma mais constante a líderes do gênero feminino. Esta reflexão reforça a necessidade de líderes transformacionais abertos à diversidade e ao contexto social dos liderados.

Direcionamos agora o foco para questões mais subjetivas e emocionais relativas à liderança, aprofundando a reflexão sobre aspectos psicossociais e cognitivos no exercício da liderança.

4.5 ASPECTOS PSICOSSOCIAIS, EMOCIONAIS E COGNITIVOS DA LIDERANÇA.

A aspecto psicossocial da liderança é explorada por Sobral, Furtado e Islam (2019), os quais analisam o papel do humor como catalisador da eficácia da liderança, mostrando a importância das emoções no ambiente organizacional. O estudo evidencia que o humor pode ser uma ferramenta de influência social, agindo como artifício para diminuir tensões, consolidar a coesão do grupo e aumentar o sentimento de proximidade entre o líder e os liderados. Porém, apontam que o humor inapropriado pode aniquilar os efeitos positivos, o que demanda a necessidade de uma inteligência emocional aprimorada para a gestão eficaz dos contextos afetivos no ambiente de trabalho.

Complementarmente, Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) investigam os princípios psicossociais e organizacionais da partilha de conhecimento, mostrando que práticas de liderança sensíveis às questões emocionais promovem maiores níveis de engajamento e inovação. Nesse sentido, líderes que expressam empatia, identificam a colaboração dos indivíduos e alimentam um clima emocionalmente seguro, favorecem práticas que irão impactar diretamente a capacidade das organizações de inovarem.

A liderança, ao extrapolar competências de nível técnico, mostra seu caráter inerentemente relacional, emocional e cognitivo. Os estudos mostram que a habilidade de gerenciar emoções, de incentivar a colaboração e de usar recursos

como o humor, impactam diretamente a eficiência da liderança. O entendimento dos componentes psicossociais possibilita determinar uma visão mais ampla e integrada sobre a liderança nas organizações contemporâneas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou evidenciar o papel essencial que a liderança transformacional possui para fortalecer o envolvimento organizacional, a retenção de talentos e a performance individual e coletiva, sendo influenciada por atributos de personalidade e de inteligência emocional. A liderança voltada para a inovação mostrou-se igualmente importante para incentivar ambientes empreendedores, garantindo o crescimento da organização por meio do estímulo à criatividade e de estilos de gestão adaptativos.

Sobre os diferentes contextos setoriais analisados nos artigos pesquisados, observou-se a necessidade de líderes capacitados a adaptar suas práticas aos contextos específicos de cada ambiente, levando em consideração variáveis como tecnologia, segurança, saúde e agricultura, por exemplo. Adicionalmente, a influência do gênero evidenciou que líderes transformacionais e colaborativos tendem a ser mais associados a perfis de lideranças femininas, reforçando a necessidade de práticas relativas à diversidade.

Por fim, níveis psicossociais, emocionais e cognitivos comprovaram que a liderança eficaz extrapola competências técnicas, sendo intensamente ligada à capacidade de gerenciar emoções, propiciar a colaboração e gerar ambientes emocionalmente seguros nas organizações. Desta forma, a liderança contemporânea precisa de uma atuação mais integrada, que se adapte e seja consciente no nível social.

Considerando toda a revisão realizada neste estudo, sugere-se que futuros estudos, através da elaboração de questionários, visitas a ambientes e estudos de caso, explorem as relações entre liderança transformacional, inovação organizacional e diversidade em diferentes setores culturais e econômicos. Além disso, investigações ampliadas poderiam explorar o entendimento dos objetivos relativos a práticas de liderança transformacional no desenvolvimento sustentável das organizações ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Luiz Guilherme R.; DE ABREU, Arlete Aparecida; RODRIGUES, Mayra M. **Verdadeiras heroínas: desvelando a gestão feminina de empreendedoras de Startups**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 11, n. 2, p. 211-234, 2020.

CAVALETTI, S., & BIZARRIAS, F. S. (2023). **Liderança transformacional, inteligência emocional e suas conexões com a gestão e gestão de projetos inovadores**. International Journal of Innovation – IJI, 11(2), e24232.

DA SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. **Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

DA SILVA, Bruna Emanuele; RUFFATTO, Juliane; GONÇALVES, Júlia. **Estilos de liderança e engajamento no trabalho em trabalhadores do setor agrícola**. Revista de Administração FACES Journal, 2023.

DE SOUZA SOARDO, Érica; FANTON, Júlia Pacheco; JÚNIOR, Edward Goulart. **Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços v, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, 2020.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R. **Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.

ENDO, Gustavo Yuho et al. **Liderança para segurança: existe um perfil adequado?**. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 25, n. 2, p. 53-63, 2023.

FIGUEIREDO, J. A. L.; CHIMENTI, P.; CAVAZOTTE, F.; ABELHA, D. **Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 24, n. 1, p. 66-91, 2022.

GARCIA, Fernando Andre Zemuner; RUSSO, Rosária de Fatima Segger Macri. **Liderança e desempenho da equipe de desenvolvimento de software: influência do tipo de gestão de projetos.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 21, p. 970-1005, 2020.

GODOY, MARIA TEREZA TOMÉ DE; MENDONÇA, Helenides. **Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional.** Cadernos EBAPE. BR, v. 18, p. 742-756, 2020.

GRAEFF BORGES, Edson Miguel; AUGUSTO TOIGO, Leandro. **A influência do pensamento criativo e dos estilos de liderança no desempenho gerencial em startups.** Capital Científico, v. 21, n. 4, 2023.

KRÜGER, Cristiane et al. **Sinergia entre liderança e ceticismo profissional na auditoria.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 18, n. 3, 2024.

LIZOTE, S. A.; SILVA, D.; MENDES, M. G. C.; TRIDAPALLI, L. A. **Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota.** Revista Gestão e Secretariado, v. 13, n. 3, p. 663-683, 2022.

MANTOVANI, Dante; DUTRA, Joel Souza; VASCONCELLOS, Liliana. **A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 19, n. 1, p. 164-189, 2024.

MEURER, Tatiane; WEISSMANTEL, Cristiane Wornath; HEIN, Nelson. **Intenção de turnover em empresas familiares: Efeito moderador do mecanismo stewardship e da liderança transformacional.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 25, p. eRAMG240169, 2024.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. **Comprometimento Organizacional, Liderança e Cultura Organizacional: Estudo em uma Organização Cearense.** Revista de Administração Contemporânea, v. 27, n. 1, p. 1-15, 2023.

MORENO, Valter; CAVAZOTTE, Flávia; DUTRA, Janicélio Pereira. **Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 4, p. 283-299, 2020.

PASCHOIOTTO, Waldemir Paulino; SEHNEM, Simone; COHEN, Eric David. **E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes.** Administração Pública e Gestão Social, v. 15, n. 4, p. 1-19, 2023.

ROBERTO ROCHA, Alessandro et al. **Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública.** Teoria e Prática em Administração, v. 13, n. 1, 2023.

RODRIGUES, Sara Alves et al. **Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública.** Revista Gestão & Conexões, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019.

SANEMATSU, Laudelino Siqueira Amaral et al. **Ensino-aprendizagem da liderança para enfermeiros: um estudo multicaso de instituições de nível superior.** Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 11, n. 1, p. 2988-3013, 2020.

SANTOS, A. S.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C.; BALSAN, L. A. G. **Papel dos Estilos de Liderança nos Vínculos do Trabalhador com a Organização: Uma Análise em Instituições Hospitalares Públicas e Privadas.** Revista de Ciências da Administração, v. 23, n. 60, p. 26-40, 2021.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane; ISLAM, Gazi. **Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança.** Revista de Administração de Empresas, v. 59, p. 313-327, 2019.

SUAVE, Ricardo; DE AGUIAR, Andson Braga. **Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups.** Advances in Scientific and Applied Accounting, p. 252-264/265-277, 2021.

SUMADI, Mohammad Ahmad et al. **Impacto da Personalidade e Inteligência das Big 5 no Processo de Liderança Transformacional e no Desempenho Gerencial: Um caso da região do Golfo no Oriente Médio.** BBR. Brazilian Business Review, v. 21, p. e20221349, 2024.

VERSIANI, Fernanda et al. **Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços.** Revista de Administração da UNIMEP, v. 17, n. 1, 2019.