SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

O Impacto Da Liderança Transformacional No Engajamento e Produtividade Dos Colaboradores

Autor(res)

Lucas Figueiredo Santos Melo
Ana Júlia Gonçalves Oliveira

Categoria do Trabalho

TCC

Instituição

FACULDADE ANHANGUERA DE IPATINGA

Introdução

As organizações contemporâneas enfrentaram um ambiente caracterizado por mudanças constantes, alta competitividade e crescente valorização do capital humano. Nesse contexto, tornou-se essencial adotar práticas de gestão que superassem o controle de tarefas, incentivando a inovação, o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores. A liderança transformacional destacou-se como um modelo estratégico de gestão de pessoas, por promover inspiração, engajamento e relações de confiança, fortalecendo o comprometimento coletivo. Diferentemente das abordagens tradicionais, centradas apenas em metas e supervisão, a liderança transformacional valorizou o reconhecimento e a atenção às necessidades individuais. Esse estilo de liderança favoreceu a satisfação no trabalho, a cooperação entre equipes e a criação de ambientes organizacionais mais colaborativos, sustentáveis e produtivos, demonstrando relevância para o alcance de resultados estratégicos sem comprometer o desenvolvimento humano.

Diante desse cenário, tornou-se pertinente investigar os efeitos da liderança transformacional sobre o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Compreender essa relação é fundamental para orientar práticas de gestão que conciliem desempenho institucional e valorização do capital humano, especialmente em contextos marcados por mudanças rápidas e exigências competitivas elevadas. Assim, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a liderança transformacional influencia o engajamento e a produtividade dos colaboradores?

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em descrever os impactos da liderança transformacional no engajamento e na produtividade dos colaboradores, e, para alcançar esse propósito, estabeleceu-se como objetivos específicos compreender a liderança transformacional e seus principais pilares teóricos, estudar a relação entre liderança transformacional e engajamento dos colaboradores, e descrever os efeitos da liderança transformacional sobre a produtividade no contexto organizacional. A relevância do estudo justifica-se pela contribuição ao campo acadêmico e à prática organizacional, ao oferecer reflexões sobre um modelo de liderança capaz de integrar resultados estratégicos e valorização do capital humano, evidenciando como a liderança transformacional pode fortalecer motivação, cooperação e produtividade, promovendo o desenvolvimento sustentável das organizações.

Objetivo

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em descrever os impactos da liderança transformacional no engajamento

e na produtividade dos colaboradores, e, para alcançar esse propósito, estabeleceu-se como objetivos específicos compreender a liderança transformacional e seus principais pilares teóricos, estudar a relação entre liderança transformacional e engajamento dos colaboradores, e descrever os efeitos da liderança transformacional sobre a produtividade no contexto organizacional.

Material e Métodos

O estudo caracterizou-se como uma revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, voltada para compreender os impactos da liderança transformacional sobre o engajamento e a produtividade dos colaboradores. A delimitação temporal da pesquisa considerou publicações dos últimos 31 anos, tendo como marco inicial a obra clássica de Bass e Avolio (1994), a mais antiga utilizada no levantamento teórico. Assim, foram incluídos artigos científicos, livros, dissertações e publicações acadêmicas compreendidas entre 1994 e 2025, em português e inglês. Foram excluídos trabalhos de opinião, resumos simples e textos sem revisão por pares, a fim de garantir rigor metodológico.

As buscas foram realizadas em bases acadêmicas como Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES, utilizando palavras-chave relacionadas ao tema: capital humano, clima organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas, liderança transformacional e motivação. A seleção desses termos permitiu identificar estudos que abordassem tanto aspectos humanos quanto organizacionais relevantes para a análise da liderança transformacional.

A análise fundamentou-se na sistematização das convergências, divergências e contribuições presentes na literatura, possibilitando compreender como a liderança transformacional influencia o engajamento, a motivação e a produtividade dos colaboradores, considerando o papel do capital humano, do clima e da cultura organizacional nas organizações contemporâneas.

Resultados e Discussão

A liderança transformacional tem sido amplamente reconhecida pela literatura acadêmica como um dos estilos mais eficazes para promover motivação, engajamento e desempenho dos colaboradores. Desde o estudo seminal de Bass e Avolio (1994), a compreensão desse modelo de liderança foi ampliada, sobretudo pela consolidação de evidências empíricas que apontam sua relação direta com o fortalecimento do capital humano e com a construção de culturas organizacionais sustentáveis. Segundo os autores, “os líderes transformacionais atuam como modelos éticos e morais, inspirando confiança e fomentando o comprometimento coletivo” (BASS; AVOLIO, 1994, p. 20). Tal afirmação reforça que o impacto dessa liderança não se limita ao comportamento imediato, mas influência de forma profunda as percepções, emoções e atitudes dos trabalhadores dentro das organizações.

Nesse sentido, Robbins e Judge (2017) destacam que a liderança transformacional promove uma atmosfera emocional favorável, na qual o colaborador sente-se reconhecido, ouvido e valorizado como parte fundamental dos processos organizacionais. Os autores defendem que a motivação intrínseca — isto é, aquela que nasce do próprio interesse e satisfação em realizar uma atividade — é potencializada quando o profissional percebe que seu líder é capaz de reconhecer seus esforços e incentivar seu desenvolvimento. Dessa forma, observa-se que esse estilo de liderança contribui significativamente para o fortalecimento do capital humano, o que, segundo Chiavenato (2014), constitui o principal ativo de uma organização contemporânea.

Contribuições mais recentes seguem essa linha argumentativa. Ng (2022, p. 3), por meio de uma revisão sistemática e meta-análise, afirma que “líderes transformacionais são capazes de criar uma cultura organizacional positiva, na qual os profissionais se sentem valorizados, ouvidos e encorajados a contribuir”. Essa constatação reforça a ideia de que o engajamento dos colaboradores vai além da execução de tarefas, estando intimamente

relacionado com o sentimento de pertencimento e com o alinhamento às metas estratégicas da instituição. Wijesiri e Nakkawita (2021, p. 45) complementam ao afirmar que “a liderança transformacional exerce influência direta sobre a motivação dos colaboradores, promovendo maior proatividade, autonomia e comprometimento”.

Esse fortalecimento do engajamento é particularmente relevante em organizações inseridas em ambientes competitivos e sujeitos a constantes transformações. De acordo com Northouse (2021), a capacidade de estimular a autonomia e a criatividade fortalece o senso de responsabilidade entre os colaboradores, o que resulta em maior iniciativa e participação em decisões estratégicas. Assim, observa-se que o modelo transformacional não atua apenas na relação líder–subordinado, mas também no desenvolvimento das estruturas organizacionais, tornando as equipes mais resilientes e preparadas para lidar com incertezas.

No que se refere à produtividade, diferentes estudos indicam que o estilo transformacional contribui para a elevação do desempenho tanto individual quanto coletivo. Veliu et al. (2020, p. 78) afirmam que “a aplicação consistente dos princípios transformacionais contribui para a elevação dos resultados organizacionais, pois os colaboradores tendem a apresentar desempenho mais eficaz e adaptabilidade frente a desafios”. A perspectiva apresentada pelos autores é reforçada por Carvalho (2020, p. 112), que observa que “líderes transformacionais alinham objetivos individuais e organizacionais, fortalecendo o capital humano e gerando resultados sustentáveis para a empresa”. Esses achados indicam que a produtividade deve ser compreendida não apenas como a quantidade de entregas realizadas, mas a partir do compromisso, da criatividade e da capacidade de inovação desenvolvida pelos colaboradores.

Outro aspecto essencial da liderança transformacional diz respeito ao estímulo à inovação e ao aprendizado contínuo. Goleman (2013, p. 56) explica que a “estimulação intelectual incentiva os colaboradores a questionar práticas estabelecidas, buscar novas soluções e experimentar ideias criativas”, o que contribui para ambientes mais dinâmicos e abertos à mudança. Kouzes e Posner (2017, p. 34) corroboram essa perspectiva ao afirmar que “o líder transformacional promove uma cultura de aprendizado contínuo, na qual os erros são oportunidades de crescimento e desenvolvimento”. Assim, a inovação passa a ser um elemento natural do processo de trabalho, reforçando a adaptabilidade e a competitividade organizacional.

No âmbito do clima organizacional, diferentes autores salientam a importância da liderança transformacional na construção de ambientes saudáveis e colaborativos. Silva e Mendes (2021, p. 48) afirmam que “líderes transformacionais criam relações interpessoais pautadas em empatia, ética e respeito mútuo, fortalecendo o senso de pertencimento e identidade organizacional”. Robbins e Coulter (2018, p. 82) complementam ao destacar que o alinhamento entre valores pessoais e valores organizacionais reduz conflitos internos e aumenta o nível de satisfação e comprometimento dos profissionais.

Essa perspectiva é reforçada por Yukl (2013), que aponta que o investimento no desenvolvimento individual, aliado à valorização do desempenho, cria um ambiente de confiança, cooperação e comprometimento coletivo. Segundo o autor, organizações que adotam práticas transformacionais apresentam menores índices de rotatividade e maior capacidade de desenvolver talentos. Para Bass (2008), isso ocorre porque o líder transformacional inspira sua equipe por meio de propósito, visão e reconhecimento, fatores essenciais para a construção de culturas fortes e duradouras.

Em síntese, a literatura revisada demonstra de forma consistente que a liderança transformacional exerce impactos positivos sobre o engajamento, a motivação, a produtividade, a inovação e o clima organizacional. Autores como Bass e Avolio (1994), Goleman (2013), Yukl (2013), Robbins e Judge (2017), Kouzes e Posner (2017), Ng (2022), Silva e Mendes (2021), Veliu et al. (2020), Carvalho (2020), Robbins e Coulter (2018) e Northouse (2021) evidenciam que práticas transformacionais fortalecem o capital humano, aumentam o comprometimento e promovem o alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos da organização. Assim,

conclui-se que esse modelo de liderança constitui uma abordagem eficaz e relevante para a gestão contemporânea de pessoas, sobretudo em contextos de alta complexidade e competitividade.

Conclusão

A presente pesquisa teve como propósito descrever a influência da liderança transformacional no engajamento e na produtividade dos colaboradores, atendendo aos objetivos propostos e respondendo ao problema de pesquisa formulado. A análise realizada demonstrou que esse modelo de liderança favorece o fortalecimento do capital humano, contribui para a motivação e estimula comportamentos colaborativos e proativos, evidenciando o seu papel estratégico na gestão contemporânea de pessoas. Assim, considera-se que os objetivos gerais e específicos foram alcançados, uma vez que foi possível compreender seus pilares teóricos, relacioná-los ao engajamento e evidenciar seus efeitos sobre a produtividade.

Ao retomar o problema de pesquisa, de que forma a liderança transformacional influencia o engajamento e a produtividade dos colaboradores, conclui-se que essa abordagem exerce influência direta e positiva em ambos os aspectos. A revisão da literatura mostrou que os líderes transformacionais promovem ambientes organizacionais mais colaborativos, inovadores e orientados ao desenvolvimento humano, fatores que se refletem em maior engajamento emocional, motivação intrínseca e desempenho individual e coletivo. Dessa forma, a pesquisa confirma a relevância desse estilo de liderança no fortalecimento do comportamento organizacional e no aprimoramento da eficiência das equipes.

Apesar de atender aos objetivos definidos, o estudo apresenta limitações inerentes ao método adotado, já que se baseou exclusivamente em revisão bibliográfica. Por essa razão, não foi possível observar diretamente a aplicação prática da liderança transformacional em ambientes organizacionais reais, o que restringe a análise a interpretações teóricas. Recomenda-se que pesquisas futuras incluam estudos de caso, análises comparativas ou pesquisas de campo que permitam aprofundar a compreensão sobre como esse modelo se manifesta na prática e quais desafios emergem em sua implementação. Sugere-se ainda que novas investigações explorem a relação entre liderança transformacional, bem-estar no trabalho e retenção de talentos, ampliando o diálogo com temas contemporâneos da gestão de pessoas.

Referências

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

CARVALHO, A. Líderes transformacionais e alinhamento estratégico: impacto no capital humano. São Paulo: Atlas, 2020.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional na liderança: habilidades para engajar e motivar equipes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

KOUZES, J.; POSNER, B. O desafio da liderança: práticas comprovadas para alcançar resultados extraordinários. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

NG, T. W. H. Leadership and employee engagement: meta-analytic evidence of transformational leadership effects. Frontiers in Psychology, v. 13, p. 1–12, 2022. Disponível em: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.00001/full. Acesso em: 3 out. 2025.

NORTHOUSE, P. G. Leadership: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SILVA, F.; MENDES, R. A influência da liderança transformacional no clima organizacional e engajamento. Revista Brasileira de Gestão, v. 18, n. 3, p. 45–55, 2021.

VELIU, A. et al. Transformational leadership and organizational performance: evidence from multinational corporations. Journal of Business Research, v. 112, p. 75–84, 2020.

WIJESIRI, C.; NAKKAWITA, H. Impact of transformational leadership on employee motivation and engagement: a study in the service sector. International Journal of Human Resource Studies, v. 11, n. 2, p. 40–55, 2021.

YUKL, G. Leadership in organizations. 8. ed. New York: Pearson, 2013.