



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

## O Impacto Da Liderança Transformacional No Engajamento e Produtividade Dos Colaboradores

### Autor(es)

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



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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 criatividade, 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,



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga  
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.



# SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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.