

Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional: Uma Revisão Sistemática das Evidências Empíricas e Teóricas entre 2021 e 2024

Transformational Leadership and Organizational Performance: A Systematic Review of Empirical and Theoretical Evidence from 2021 to 2024

Liderazgo Transformacional y Desempeño Organizacional: Una Revisión Sistemática de las Evidencias Empíricas y Teóricas entre 2021 y 2024

Bárbara Letícia Almeida Meneses

Afiliação: Faculdade de Administração, AIUA Educacional, Belém, Pará, Brasil
E-mail institucional: barbaraleticia1081@gmail.com

RESUMO (PORTUGUÊS):

O presente estudo realizou uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de analisar como a adoção de práticas de liderança transformacional influencia o desempenho organizacional em comparação com outros estilos de liderança. A análise abrangeu 34 estudos publicados entre 2021 e 2024, dos quais 21 apresentaram contribuições diretas ou indiretas à pergunta de pesquisa. Os resultados evidenciam que a liderança transformacional está associada a melhorias significativas em variáveis organizacionais críticas, como inovação, engajamento, ambidestria, clima organizacional, resiliência e cidadania organizacional. Adicionalmente, a revisão identificou lacunas metodológicas importantes, como o predomínio de estudos transversais com autorrelato, a escassez de investigações em contextos variados (setoriais e culturais) e a ausência de análises específicas sobre as dimensões internas da liderança transformacional. Conclui-se que, embora amplamente validado, o modelo transformacional exige aprofundamento empírico para sua plena aplicação em ambientes organizacionais diversos..

Palavras-chave: liderança transformacional; desempenho organizacional; revisão sistemática; comportamento organizacional; gestão de pessoas.

ABSTRACT (ENGLISH):

This study conducted a systematic literature review aiming to analyze how the adoption of transformational leadership practices influences organizational performance compared to other leadership styles. A total of 34 studies published between 2021 and 2024 were examined, of which 21 provided direct or indirect contributions to the research question. Findings show that transformational leadership is positively associated with key organizational variables such as innovation, engagement, ambidexterity, organizational climate, resilience, and organizational citizenship behaviors. Additionally, the review identified important methodological gaps, including a predominance of cross-sectional self-reported studies, limited sectoral and cultural diversity, and a lack of focused analysis on the internal dimensions of transformational leadership. It is concluded that, although widely validated, the transformational model requires further empirical refinement for effective implementation across diverse organizational settings.

Keywords: transformational leadership; organizational performance; systematic review; organizational behavior; people management.

RESUMEN (ESPAÑOL):

Este estudio realizó una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar cómo la adopción de prácticas de liderazgo transformacional influye en el desempeño organizacional en comparación con otros estilos de liderazgo. Se analizaron 34 estudios publicados entre 2021 y 2024, de los cuales 21 aportaron contribuciones directas o indirectas a la pregunta de investigación. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional está positivamente asociado con variables organizacionales clave como innovación, compromiso, ambidestreza, clima organizacional, resiliencia y comportamientos de ciudadanía organizacional. Además, se identificaron importantes vacíos metodológicos, como el predominio de estudios transversales con autoinforme, la escasa diversidad

sectorial y cultural, y la falta de análisis centrados en las dimensiones internas del liderazgo transformacional. Se concluye que, aunque ampliamente validado, el modelo transformacional requiere mayor profundización empírica para su aplicación efectiva en distintos contextos organizacionales.

Palabras clave: liderazgo transformacional; desempeño organizacional; revisión sistemática; comportamiento organizacional; gestión de personas.

1. INTRODUÇÃO

A liderança transformacional tem se consolidado como um dos estilos mais estudados e aplicados no contexto organizacional contemporâneo, caracterizando-se pela capacidade de inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores para além das expectativas convencionais (Bass & Riggio, 2006). Esse modelo de liderança enfatiza a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada, promovendo mudanças significativas na cultura e no desempenho organizacional.

Pesquisas recentes evidenciam a eficácia da liderança transformacional em diversos contextos. Por exemplo, um estudo conduzido por Borges *et al.* (2024) demonstrou que esse estilo de liderança influencia positivamente o engajamento e o desempenho de profissionais da área contábil, mesmo em ambientes altamente padronizados. Da mesma forma, Leite (2021) identificou que líderes transformacionais estão associados a liderados mais comprometidos, especialmente entre os profissionais da geração Y, destacando a importância da estimulação intelectual e da influência idealizada como componentes-chave para o comprometimento organizacional.

Além disso, a liderança transformacional tem sido apontada como catalisadora da inovação nas organizações. Segundo estudo de Pozza (2024), líderes que adotam esse estilo criam ambientes propícios à inovação, incentivando a busca por novas oportunidades e o desenvolvimento de soluções criativas para os desafios organizacionais. Esse aspecto é particularmente relevante na era da Indústria 4.0, onde a adaptabilidade e a capacidade de liderar mudanças são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações (Bass & Riggio, 2006).

No entanto, apesar dos benefícios associados à liderança transformacional, é importante reconhecer suas limitações e os desafios para sua implementação eficaz. Como destacado por Bass e Riggio (2006), a eficácia desse estilo de liderança pode ser influenciada por fatores contextuais, como a cultura organizacional, a estrutura hierárquica e as características individuais dos liderados. Portanto, é fundamental que os líderes desenvolvam competências

para adaptar seu estilo de liderança às necessidades específicas de suas equipes e organizações.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência da liderança transformacional no desempenho organizacional, considerando as evidências empíricas disponíveis e os fatores contextuais que podem moderar essa relação. Espera-se que os resultados contribuam para uma compreensão mais aprofundada sobre as condições em que a liderança transformacional é mais eficaz, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de práticas de liderança alinhadas às demandas das organizações contemporâneas.

2. METODOLOGIA

Adotou-se uma revisão sistemática da literatura como abordagem metodológica principal, reconhecida por sua capacidade de sintetizar evidências de maneira abrangente e imparcial, conforme preconizado por Galvão e Pereira (2014). Esse método é adequado para mapear e consolidar descobertas recentes, oferecendo uma base sólida para compreender como diferentes estilos de liderança impactam o desempenho organizacional.

A busca por artigos científicos foi realizada na base Google Acadêmico, utilizando os termos "desempenho" e "liderança organizacional", com filtros aplicados para incluir apenas publicações a partir de 2021, em qualquer idioma, e restritas a artigos de revisão. Essa estratégia foi desenhada para capturar estudos recentes e relevantes que abordassem a temática central deste trabalho. Além disso, foram consideradas bases complementares mencionadas nos estudos analisados, como Scopus, Web of Science, SPELL e ANPAD, ampliando o alcance da pesquisa, conforme sugerido por Barreto *et al.* (2022), que destacam a importância de revisões temporais específicas para identificar tendências emergentes.

Os critérios de inclusão abrangeram artigos de revisão (sistemáticas, integrativas ou bibliográficas) que explorassem diretamente a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional, preferencialmente com comparações a outros estilos de liderança. Foram excluídos estudos que não apresentassem dados empíricos ou revisões metodologicamente rigorosas, bem como aqueles sem foco explícito na temática organizacional empresarial. Essa abordagem segue as recomendações de Torracco (2016), que enfatiza a necessidade de critérios claros para assegurar a qualidade e a relevância das fontes selecionadas.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, utilizando técnicas de síntese interpretativa, conforme proposto por Bardin (1977). Os artigos selecionados foram examinados para identificar padrões, convergências e divergências em suas conclusões sobre o impacto da liderança transformacional no desempenho organizacional. As variáveis analisadas incluíram produtividade, inovação, engajamento dos funcionários e resiliência organizacional, com foco em comparações entre o estilo transformacional e outros modelos, como o transacional ou autoritário.

Os estudos foram categorizados com base em suas contribuições à pergunta central deste trabalho, destacando, por exemplo, a associação positiva entre liderança transformacional e comportamentos pró-sociais (Santos; Porto; Borges-Andrade, 2021) e sua eficácia em ambientes voláteis e incertos (Gonzaga; Amouzou, 2024). A imparcialidade foi mantida por meio da fundamentação exclusiva em evidências verificáveis, evitando interpretações subjetivas ou não sustentadas pelos dados.

A revisão sistemática, embora robusta, apresenta limitações inerentes, como o risco de viés de publicação e a exclusão de estudos relevantes que não atenderam aos critérios definidos. Adicionalmente, o recorte temporal (2021-2024) pode não ter capturado evidências emergentes publicadas após o período de busca. Para mitigar esses vieses, adotou-se uma estratégia de busca ampla e critérios de seleção transparentes, alinhados às melhores práticas acadêmicas.

3. RESULTADOS

A presente revisão integrativa analisou 34 estudos publicados entre 2021 e 2024, dos quais 21 atenderam aos critérios da pergunta de pesquisa (PICOS/T), sendo 17 com contribuições diretas e 4 com evidências indiretas. Os achados revelam um padrão consistente: a liderança transformacional, em comparação a estilos tradicionais como a liderança transacional, servidora ou autoritária, apresenta maior associação com indicadores positivos de desempenho organizacional em múltiplos contextos corporativos.

No estudo de Santos, Porto e Borges-Andrade (2021), observou-se que a liderança transformacional está relacionada a comportamentos pró-sociais e ativação de valores dos liderados, elementos que influenciam positivamente o desempenho organizacional. Apesar disso, os autores destacam a escassez de estudos nacionais com rigor metodológico e aplicação em múltiplos níveis hierárquicos.

Gonzaga e Amouzou (2024) propuseram o conceito de liderança responsiva, caracterizada por adaptabilidade, inovação e inclusão, traços convergentes com a liderança transformacional. O estudo evidencia que tal abordagem é essencial para promover valor sustentável em ambientes organizacionais caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA).

Feijó (2021) e Pupim *et al.* (2022) evidenciaram que o estilo de liderança adotado por mulheres em cargos de gestão frequentemente apresenta perfil transformacional, o que favorece o engajamento de equipes, o clima organizacional e o aumento da produtividade. Furlan (2024) reforça essa perspectiva ao associar a liderança feminina transformacional com espiritualidade, promovendo maior coesão organizacional e desempenho.

O estudo de Alves (2025) demonstrou que a liderança transformacional é indispensável na promoção de ambientes organizacionais inclusivos e produtivos, ao fomentar segurança psicológica, inovação e eficiência operacional. Complementarmente, Silva e Ramos (2024) demonstraram que esse estilo de liderança, quando associado a competências digitais, é determinante para o desenvolvimento da ambidestria organizacional — capacidade de conciliar exploração e exploração simultaneamente.

A pesquisa de Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) concluiu que competências ligadas à liderança transformacional são necessárias nos níveis individual, de equipe e organizacional para viabilizar transformações digitais eficazes. Essa constatação é compatível com os achados de Begeç e Akyuz (2023), os quais denominaram o líder transformacional como “tecno-orquestrador”, por sua capacidade de coordenar inovação, adaptabilidade e colaboração em ecossistemas digitais.

Cunha e Santos (2023) observaram que a liderança transformacional molda positivamente o clima organizacional, sendo mais eficaz do que estilos transacionais no engajamento de liderados. Martins e Veiga (2022), por sua vez, destacaram a correlação entre esse estilo de liderança e o aumento de comportamentos de cidadania organizacional (CCOs), os quais impactam diretamente o desempenho coletivo.

Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) demonstraram que há forte correlação entre inteligência emocional (IE) e a liderança transformacional, sendo que líderes com IE elevada apresentam desempenho superior e maior capacidade de mobilização de suas equipes. De forma complementar, Silva, Rodrigues e Rizzi (2023) identificaram que esse perfil de liderança está

associado à resiliência organizacional, promovendo maior capacidade adaptativa diante de adversidades.

Adicionalmente, Merlo, Zaidan e Braga (2022) apontaram, ainda que de forma indireta, que a liderança eficaz — não especificada quanto ao estilo — atua como mediadora na gestão do conhecimento e no desempenho organizacional, sendo compatível com as práticas da liderança transformacional. De forma semelhante, Pellin e Lago (2023) observaram que modelos de negócios sustentáveis exigem visão sistêmica e competências alinhadas ao perfil transformacional, embora não tenham explorado diretamente a comparação entre estilos de liderança.

Em síntese, os dados analisados convergem para a constatação de que a liderança transformacional apresenta superioridade teórica e empírica em relação a outros estilos, ao impulsionar variáveis críticas como inovação, engajamento, adaptabilidade, inclusão, ambidestria organizacional, clima positivo, cidadania organizacional e resiliência. Tais achados reforçam a relevância desse modelo de liderança como estratégia prioritária para o desenvolvimento e a sustentação do desempenho em organizações empresariais contemporâneas.

4. DISCUSSÕES

Os resultados da presente revisão demonstram convergência substancial entre os estudos analisados quanto à eficácia da liderança transformacional no contexto organizacional, especialmente em comparação com estilos tradicionais como a liderança transacional, autoritária ou neutra. Diversas evidências apontam que o estilo transformacional está diretamente associado ao aumento do desempenho organizacional por meio de mecanismos como motivação, inovação, engajamento, clima positivo e capacidade adaptativa.

Santos, Porto e Borges-Andrade (2021) identificaram, a partir de uma revisão semi-sistemática da literatura nacional, que a liderança transformacional está positivamente associada à ativação de comportamentos pró-sociais e ao fortalecimento dos valores organizacionais. Ainda que tenham apontado a ausência de rigor metodológico na literatura brasileira sobre o tema, os autores enfatizam a superioridade do modelo transformacional frente aos estilos de liderança tradicionais. Essa lacuna metodológica, entretanto, não invalida a

consistência dos resultados observados em contextos diversos, mas reforça a necessidade de investigações empíricas com maior sofisticação analítica.

Corroborando essa tendência, Gonzaga e Amouzou (2024), por meio de estudo qualitativo híbrido, argumentam que a liderança responsiva — conceitualmente próxima à liderança transformacional — é fundamental para a eficácia organizacional em cenários VUCA (voláteis, incertos, complexos e ambíguos), pois promove adaptabilidade, inovação e inclusão. A convergência entre essas duas abordagens ressalta a centralidade da flexibilidade, da visão de longo prazo e do empoderamento dos liderados como pilares para a construção de resiliência organizacional.

Adicionalmente, diversos estudos destacaram a eficácia da liderança transformacional em promover um clima organizacional mais favorável. Cunha e Santos (2023) reforçaram que esse estilo de liderança é mais eficaz em influenciar positivamente o ambiente interno das organizações, ao passo que Furlan (2024) demonstrou que, quando associado a elementos de espiritualidade, o perfil transformacional feminino contribui para maior eficiência e coesão nas equipes. Resultados semelhantes foram encontrados por Feijó (2021) e Pupim *et al.* (2022), que destacaram o impacto positivo da liderança transformacional feminina sobre engajamento e produtividade.

No campo da transformação digital e inovação, os estudos de Silva e Ramos (2024) e Dillenburger, Froehlich e Bohnenberger (2023) apontam que competências transformacionais são determinantes para alinhar a exploração e a eficiência, elemento essencial na ambidestria organizacional. Esses achados dialogam com Begeç e Akyuz (2023), que introduziram o conceito de “tecno-orquestrador” como um perfil de liderança transformacional capaz de coordenar inovação e colaboração em ecossistemas digitais.

A relação entre inteligência emocional e liderança transformacional também foi enfatizada. Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) identificaram que líderes com inteligência emocional desenvolvida tendem a adotar o estilo transformacional com maior eficácia, o que repercute diretamente na performance organizacional. Em paralelo, Silva, Rodrigues e Rizzi (2023) demonstraram que o perfil transformacional está diretamente ligado ao desenvolvimento de resiliência organizacional, um fator crítico em tempos de instabilidade.

Mesmo estudos que não compararam diretamente estilos de liderança também reforçaram, ainda que de forma indireta, a relevância do perfil transformacional. Merlo, Zaidan e Braga

(2022) apontaram que a liderança eficaz — alinhada às práticas transformacionais — atua como variável mediadora na integração da gestão do conhecimento com os resultados organizacionais. Da mesma forma, Pellin e Lago (2023) observaram que modelos de negócios sustentáveis requerem uma visão sistêmica e orientada por valores, características intrínsecas ao líder transformacional.

O corpo de pesquisas sobre liderança transformacional revela avanços significativos, mas também lacunas metodológicas e contextuais que merecem atenção futura. Em termos metodológicos, destaca-se a predominância de estudos transversais baseados em auto-relato, o que aumenta o risco de vieses perceptuais e dificulta inferências causais (KHAN *et al.*, 2020). Por exemplo, Khan e colaboradores (2020) ressaltam que o desenho transversal e a coleta de dados via questionário único podem introduzir *common method bias*, sugerindo a adoção de desenhos longitudinais ou triangulação metodológica em pesquisas futuras. Nesse sentido, futuros estudos devem privilegiar abordagens experimentais ou longitudinais e múltiplas fontes de dado para clarificar as relações de causa e efeito entre atributos do líder e resultados organizacionais (KHAN *et al.*, 2020) (JUDGE; PICCOLO, 2004).

Do ponto de vista situacional, pesquisas recentes indicam que a eficácia da liderança transformacional pode ser moderada pelo contexto cultural e estrutural. Eisenberg *et al.* (2019) mostraram que equipes altamente dispersas geograficamente tendem a se beneficiar menos das práticas transformacionais, já que a comunicação entre líder e membros fica prejudicada (EISENBERG *et al.*, 2019).

De modo similar, Chaplin-Cheyne (2021) destaca que valores culturais tradicionais — por exemplo, em sociedades com estruturas tribais ou autoritárias — podem limitar o efeito inspiracional da liderança transformacional. Esses estudos indicam a necessidade de explorar variáveis moderadoras, como coesão cultural e normas organizacionais, para entender em que condições a liderança transformacional entrega resultados positivos (EISENBERG *et al.*, 2019) (CHAPLIN-CHEYNE, 2021). Também restam incertezas acerca de quais dimensões específicas da liderança transformacional são mais efetivas em contextos diversos. Teoh e colegas (2022) investigaram dimensões como motivação inspiracional e influência idealizada em empresas de hotelaria, constatando que apenas algumas delas impactam significativamente o desempenho dos funcionários (TEOH *et al.*, 2022).

Isso sugere que futuras pesquisas devem avaliar o papel diferencial de cada dimensão (por exemplo, consideração individualizada versus estimulação intelectual) e sua aplicabilidade em setores variados. De modo análogo, Bhatt e Bansal (2016) enfatizam a importância de estudar a liderança transformacional em cenários orientados à sustentabilidade organizacional, indicando que lacunas ainda existem quanto à relação entre práticas transformacionais e metas de longo prazo das organizações. Assim, há necessidade de investigar mais profundamente as condições e variáveis mediadoras que explicam como e quando a liderança transformacional influencia resultados, abrangendo diferentes culturas, setores e objetivos estratégicos (TEOH *et al.*, 2022) (BHATT; BANSAL, 2016).

Além dos aspectos teóricos, autores ressaltam barreiras práticas à implementação da liderança transformacional. O estudo de Abdulsalam *et al.* (2018) identificou, entre gestores de enfermagem em hospitais sauditas, falta de conscientização sobre o conceito, ausência de capacitação e recursos inadequados como obstáculos à aplicação do modelo transformacional (ABDULSALAM *et al.*, 2018).

Essa constatação reforça a lacuna entre teoria e prática: embora o modelo teórico de Bass e Riggio (2006) preveja ganhos em comprometimento e desempenho, ele pressupõe que as organizações forneçam apoio institucional e treinamento ao líder. Bass e Riggio (2006) próprios sugerem que a liderança transformacional deve ser integrada a sistemas de liderança abrangentes, considerando fatores organizacionais e de personalidade. Assim, pesquisas futuras podem examinar como programas de desenvolvimento de líderes e políticas de recursos humanos podem superar as barreiras apontadas e promover uma adoção mais ampla da liderança transformacional nas instituições (BASS; RIGGIO, 2006) (ABDULSALAM *et al.*, 2018).

Em suma, Apesar da consistência dos achados que evidenciam a superioridade da liderança transformacional em comparação a outros estilos — especialmente por sua capacidade de mobilizar pessoas, fomentar inovação, promover inclusão, fortalecer o clima organizacional e estimular comportamentos de cidadania —, permanecem lacunas importantes que demandam investigações mais rigorosas, com métodos longitudinais, fontes de dados múltiplas e análises que considerem variáveis moderadoras como cultura organizacional, dispersão geográfica e as diferentes dimensões do modelo. Além da validação teórica, é crucial compreender as condições práticas que favorecem ou dificultam sua implementação, a fim de

verificar empiricamente as premissas propostas por Bass e Riggio e expandir a aplicabilidade do modelo a distintos contextos organizacionais.

5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos por meio da presente revisão sistemática permitem afirmar, com base nas evidências analisadas, que a liderança transformacional apresenta associação consistente e positiva com variáveis críticas do desempenho organizacional, tais como inovação, engajamento dos colaboradores, adaptabilidade, clima organizacional, inclusão e resiliência institucional. Em comparação com estilos de liderança tradicionais — como o transacional, o autoritário e o *laissez-faire* —, o modelo transformacional demonstra superioridade teórica e empírica ao promover práticas gerenciais centradas em inspiração, desenvolvimento de equipes e mobilização coletiva para objetivos estratégicos.

Constatou-se que essa forma de liderança é particularmente eficaz em contextos organizacionais marcados por complexidade, volatilidade e necessidade de inovação, sendo amplamente aplicável em ambientes de transformação digital, gestão de mudanças e desenvolvimento de culturas organizacionais sustentáveis. Tais evidências foram observadas de forma transversal nos estudos incluídos, tanto em análises setoriais (indústria, serviços, tecnologia e saúde) quanto em diferentes níveis hierárquicos, embora ainda haja lacunas sobre sua aplicação diferenciada entre níveis operacionais e estratégicos.

Contudo, a revisão também evidencia limitações metodológicas nos estudos analisados, com destaque para a predominância de delineamentos transversais baseados em questionários autorreferidos, a ausência de dados objetivos de desempenho organizacional e a escassez de investigações longitudinais ou multissetoriais. Adicionalmente, embora as quatro dimensões da liderança transformacional — influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada — sejam amplamente aceitas, poucos estudos analisam seus efeitos de forma isolada, o que compromete a compreensão sobre quais componentes são mais determinantes para diferentes tipos de desempenho.

Do ponto de vista prático, foram identificados obstáculos significativos à implementação plena desse estilo de liderança, como barreiras culturais, falta de capacitação gerencial e ausência de suporte institucional. Esses fatores indicam que, para além da adesão conceitual, é necessário investimento estratégico em programas de desenvolvimento de líderes, estruturação

de políticas organizacionais coerentes e promoção de uma cultura organizacional que valorize comportamentos transformacionais.

Em síntese, esta revisão reforça a liderança transformacional como uma abordagem altamente recomendada para contextos empresariais contemporâneos que exigem adaptabilidade, cooperação e propósito coletivo. Ao mesmo tempo, revela a necessidade de avanços teórico-empíricos que superem limitações metodológicas, explorem variações contextuais e promovam maior aplicabilidade prática. Tais direções futuras são essenciais para consolidar, validar e operacionalizar de forma eficaz a liderança transformacional como modelo dominante de gestão organizacional no século XXI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDULSALAM, T. M.; RAJAB, A.; EL SEESY, N. Transformational Leadership Style and Barriers of Application as Perceived by First Line Nurse Managers and Registered Nurses. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, v. 7, n. 1, p. 01-05, Jan.-Feb. 2018. DOI: 10.9790/1959-0701030105.
- ALVES, M. Práticas organizacionais de diversidade, equidade e inclusão para indivíduos neurodivergentes. Universidade do Porto, 2025.
- BARDET, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, J. A. da C. *et al.* Gestão de pessoas no turismo: revisão da literatura internacional (2016-2020). *Revista Gestão Organizacional*, v. 15, n. 1, 2022.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational Leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BEGEÇ, S.; AKYUZ, A. Requisitos de liderança colaborativa e transformacional em ecossistemas digitais. 2023.
- BHATT, P.; BANSAL, S. Transformational leadership and its role in creating sustainable organizations: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, v. 139, n. 2, p. 297-315, 2016.
- BORGES, S. S.; RUSSO, P. T.; AMARAL, J. V.; PARISI, C. Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 29, n. 1, p. 40-56, jan./abr. 2024.

- CHAPLIN-CHEYNE, T. The limitations of transformational leadership. *Scope: Teaching & Learning*, n. 10, p. 170-174, 2021. DOI: 10.34074/scop.4010023.
- CHAVES, R. *et al.* Modelos de gestão de pessoas: uma revisão bibliográfica à luz da teoria de liderança. Universidade FUMEC, 2024.
- COSTA, M. F. *et al.* Mulheres na hotelaria: percepção do gênero no mercado. 2023.
- CUNHA, L. R. S.; SANTOS, M. R. Liderança e clima organizacional: quais são as principais frentes de pesquisa dos últimos três anos?. III ENGECE, 2023.
- DILLENBURG, M.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. Competências multiníveis dos líderes para transformação digital. 2023.
- EISENBERG, J.; POST, C.; DITOMASO, N. Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, v. 50, n. 3, p. 348-380, 2019. DOI: 10.1177/1046496419827376.
- FEIJÓ, M. Liderança feminina nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. UFMS, 2021.
- FURLAN, A. C. Liderança feminina e espiritualidade nas organizações: uma revisão sistemática. Franca: Centro Paula Souza, 2024.
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014.
- GONZAGA, A.; AMOUZOU, K. Guiando as organizações do futuro: liderança responsiva e paradigma evolucionário. REGMPE, 2024.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004. DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- KATCHINDELE, M. T.; GOMES, R. N. C.; YAMBO, N. S. C. Liderança organizacional: uma revisão integrativa. *Revista Academicus Pro*, v. 2, n. 2, p. 29-41, 2024. DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v2i2.2>
- KHAN, H.; REHMAT, M.; BUTT, T. H.; FAROOQI, S.; ASIM, J. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, v. 6, art. 40, 2020. DOI: 10.1186/s43093-020-00043-8.
- LEITE, C. Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2021.

- MARTINS, L. P.; VEIGA, H. M. S. Comportamentos de cidadania organizacional: revisão sistemática de literatura. *Revista Gestão & Conexões*, v. 11, n. 2, 2022.
- MERLO, D. L.; ZAIDAN, F.; BRAGA, J. L. Integração da gestão do conhecimento com OKRs e o desempenho organizacional: revisão sistemática de literatura. *Front. Repr. Conh.*, v. 2, n. 1, p. 45-63, 2022. DOI: 10.5281/zenodo.8352237
- MORITA, M. R.; VIEIRA, A. M.; PEREZ, G. Competências empreendedoras no ensino superior: uma revisão sistemática. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, v. 17, n. 13, 2024.
- PACHECO, O. S.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990-2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 23, n. 1, p. 2415-2425, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087>
- POZZA, M. F. A liderança como catalisadora da inovação nas organizações. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 14, p. 1-13, jan./dez. 2024.
- PUPIM, M. *et al.* Liderança feminina sob a ótica do mercado de trabalho. 2022.
- SANTOS, M. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021.
- SILVA, A. F.; RODRIGUES, S. M.; RIZZI, D. I. A relação entre a liderança organizacional e a resiliência: uma revisão integrativa. *Anais do Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação (CIKI)*, 2023.
- SILVA, R. A.; RAMOS, M. Competências digitais e ambidestria organizacional. 2024.
- TEOH, B. E. W.; WIDER, W.; SAAD, A.; SAM, T. H.; VASUDEVAN, A.; LAJUMA, S. The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, v. 13, art. 913773, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.913773.
- TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.