www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/kjga2b71

A liderança transformacional e a sua contribuição para a motivação de funcionários nas organizações: uma revisão de literatura

Transformational leadership and its contribution to employee motivation in organizations: a literature review

Herlene dos Santos Teixeira[1]
Moisés Barros Praia[1]
Valéria Corrêa da Silva[1]
Lady Mariana Siqueira Pinheiro[2]

RESUMO

Este trabalho visa entender como a liderança transformacional auxilia na motivação de funcionários nas organizações, com base na literatura científica. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva, no formato de uma revisão de literatura. As pesquisas foram feitas no Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos CAPES, além de livros e outras obras acadêmicas, utilizando os termos liderança transformacional, motivação de funcionários e gestão de pessoas. A literatura analisada relaciona as práticas típicas da liderança transformacional (reconhecimento, apoio individualizado, incentivo à participação, estímulo intelectual e oportunidades de crescimento) com a motivação e o engajamento dos profissionais. Também há ligações com autodeterminação, aprendizagem, engajamento e desempenho, embora nem todas as pesquisas meçam a motivação diretamente, o que limita as conclusões. O líder não explica tudo: as condições de trabalho, as necessidades individuais e o contexto organizacional influenciam na motivação. Assim, conclui-se que a liderança transformacional ajuda a criar ambientes de trabalho mais motivadores se as suas práticas levarem em conta quem são os funcionários e a realidade de cada organização.

Palavras-chave: Liderança transformacional; Motivação de funcionários; Gestão de pessoas; Organizações.

ABSTRACT

This study aims to understand how transformational leadership supports employee motivation in organizations, based on the scientific literature. The methodology used is bibliographic, qualitative and descriptive research, in the form of a literature review. The searches were carried out in Google Scholar, SciELO and the CAPES Journal Portal, as well as in books and other academic works, using the terms transformational leadership, employee motivation and people management. The literature analyzed relates the typical practices of transformational leadership (recognition, individualized support, encouragement of participation, intellectual stimulation and growth opportunities) to the motivation and engagement of professionals. There are also links with self-determination, learning, engagement and performance, although not all studies measure motivation directly, which limits the conclusions. The leader does not explain everything: working conditions, individual needs and the organizational context

1 Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Liderança – Centro Universitário CEUNI - FAMETRO.

2 Orientadora – Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Liderança – Centro Universitário CEUNI - FAMETRO.

influence motivation. Thus, it is concluded that transformational leadership helps to create more motivating work environments if its practices take into account who the employees are and the reality of each organization.

Keywords: Transformational leadership; Employee motivation; People management; Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Poucos assuntos preocupam tanto a gestão de pessoas quanto a motivação. Ela está ligada ao envolvimento dos profissionais com o que fazem e com os objetivos da organização, e quem já trabalhou em equipe sabe o quanto esse envolvimento muda conforme a chefia. Muda muito. A forma como um gestor orienta, reconhece e apoia as pessoas define boa parte da experiência de trabalho de cada uma delas.

Entre as abordagens de liderança, a transformacional é a que mais diretamente lida com esse ponto. Ela se baseia na inspiração, no estímulo intelectual e na atenção às necessidades individuais dos liderados. Suas bases teóricas vêm de Burns (1978) e, mais tarde, de Bass (1985).

A discussão continua viva. Neves e López Cabana (2024) analisaram a relação entre estilos de liderança e motivação organizacional; no mesmo ano, a liderança transformacional foi estudada junto ao engajamento e ao desempenho de profissionais da área contábil (Borges *et al.*, 2024). Vale notar desde já que esses trabalhos tratam de dimensões próximas, mas não idênticas, da experiência dos funcionários. Essa diferença voltará a aparecer ao longo do artigo.

Resta saber como isso acontece. É o que este artigo investiga: de que maneira as práticas associadas à liderança transformacional contribuem para a motivação, considerando a atuação dos gestores e também as particularidades de cada organização.

O tema foi escolhido porque a relação entre liderança e motivação costuma ser tratada como evidente, quando na verdade envolve pontos que merecem exame mais atento: o reconhecimento profissional, as oportunidades de desenvolvimento e a participação dos funcionários nas atividades da organização.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa reúne estudos sobre liderança, motivação, engajamento e desempenho. São conceitos relacionados, não sinônimos. Para quem atua na gestão de pessoas, a discussão ajuda a pensar práticas de liderança que levem em conta as necessidades dos profissionais e as condições reais em que o trabalho é feito.

Diante disso, é apresentado o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a liderança transformacional contribui para a motivação dos funcionários nas organizações?

O objetivo geral é compreender as contribuições da liderança transformacional para a motivação dos funcionários nas organizações, com base na literatura científica.

Os objetivos específicos são três: apresentar o conceito de liderança transformacional e suas principais características; identificar os fatores que influenciam a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho; e compreender como a liderança transformacional contribui para a motivação dos funcionários nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança no contexto organizacional

A liderança vai além da distribuição de tarefas e da cobrança por resultados. A forma como o líder conduz sua equipe pode influenciar diretamente as relações de trabalho e a maneira como os colaboradores percebem e desenvolvem suas atividades. O líder pode influenciar diretamente no ambiente de trabalho, nas relações entre os colegas e no quanto cada um se envolve com os objetivos da organização, e é por estar envolvido em tantos aspectos do cotidiano das equipes, a liderança virou assunto obrigatório para quem quer entender como as equipes funcionam.

Não existe um único estilo de liderança. Uma revisão de cinco estudos sobre liderança e motivação identificou a liderança democrática, a transformacional, a liderança pelo exemplo e a situacional voltada à tarefa (Neves; López Cabana, 2024). Esse trabalho foi citado por apresentar a liderança transformacional como uma possibilidade entre diferentes estilos de liderança, sem atribuir exclusivamente a ela os resultados relacionados à motivação dos colaboradores.

O próprio ambiente organizacional mudou. Hoje se espera que o gestor dê conta de metas e resultados sem descuidar do desenvolvimento das pessoas, da confiança e do envolvimento das equipes. Essa influência ajuda a entender por que a liderança é estudada a partir de diferentes abordagens.

Diniz, Carvalho Neto e Sant’Anna (2024) discutem teorias de liderança diante das transformações do mundo do trabalho. Três coisas se destacam na leitura deles: desenvolver pessoas, construir confiança, articular uma visão coletiva. Nenhuma depende de cargo. Liderança, nessa leitura, é um processo que vai além da autoridade formal sobre uma equipe.

É nesse cenário que a liderança transformacional ganha espaço. Ela propõe inspiração, desenvolvimento e envolvimento dos funcionários.

2.2 Liderança transformacional: conceitos e principais características

O conceito tem história. Em 1978, James MacGregor Burns apresentou uma perspectiva de liderança baseada na relação entre líderes e liderados e na possibilidade de promover mudanças e desenvolvimento nessa relação.

Bernard Bass (1985) levou a ideia para dentro das organizações. Na sua formulação, o líder transformacional não se limita à execução de tarefas ou a resultados imediatos: ele influencia e inspira os funcionários, incentivando seu desenvolvimento e sua participação.

Burns e Bass continuam sendo o ponto de partida, e o modelo segue sendo estudado quase cinquenta anos depois. Um exemplo recente é a análise de Fernandes *et al.* (2024) sobre equipes de alto desempenho, em que a liderança transformacional aparece como relevante para a adaptação, a efetividade e o desenvolvimento das equipes.

Entre as características frequentemente associadas à liderança transformacional estão a capacidade de inspirar os colaboradores, estimular novas formas de pensar, considerar as necessidades individuais e exercer influência por meio de comportamentos que possam servir como referência para a equipe. Essas características ajudam a compreender por que esse modelo tem sido relacionado a diferentes questões do comportamento organizacional.

A influência idealizada está relacionada à capacidade do líder de construir confiança e se tornar uma referência para os colaboradores. A motivação inspiradora, por sua vez, está associada à habilidade de estimular e envolver as pessoas em torno de objetivos compartilhados. O estímulo intelectual busca incentivar novas ideias e diferentes formas de solucionar problemas, enquanto a consideração individualizada está relacionada à atenção às necessidades e ao desenvolvimento de cada profissional.

Meneses (2024) revisou estudos publicados entre 2021 e 2024 e encontrou associações entre a liderança transformacional e inovação, engajamento, clima organizacional, resiliência e comportamento organizacional. A autora recomenda, ainda assim, ampliar as pesquisas para outros contextos: os efeitos desse estilo de liderança variam conforme as características das organizações e das equipes.

O que é de grande importância para este estudo é a proximidade que essa abordagem estabelece entre a atuação do líder e o desenvolvimento dos funcionários. Se a motivação depende, em parte, de como o profissional percebe o ambiente, as próprias atividades e o seu gestor, a liderança transformacional tem muito a dizer sobre ela.

2.3 Motivação dos funcionários no ambiente organizacional

A teoria dos dois fatores de Herzberg, na apresentação de Chiavenato (2010), separa duas dimensões da experiência no trabalho. De um lado estão os fatores higiênicos, que dizem respeito às condições em que as atividades são realizadas: remuneração, segurança, ambiente físico, relações interpessoais. Quando são inadequados, provocam insatisfação. De outro estão os fatores motivacionais, ligados ao conteúdo do trabalho, como realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento. O impacto dessa característica pode ser menos evidente do que parece: melhorar as condições de trabalho não significa aumentar a motivação. Um aumento de salário pode acabar com uma queixa sem fazer ninguém trabalhar com mais vontade. A distinção serve de referência para analisar práticas de liderança, mas sozinha não explica todas as experiências dos trabalhadores.

Motivação também não é igual para todo mundo. As pessoas têm necessidades, expectativas e objetivos diferentes e percebem o trabalho e a organização de modos diferentes. O que as práticas de gestão e os líderes conseguem fazer é construir condições mais favoráveis ao envolvimento; a resposta a essas condições varia de pessoa para pessoa.

Na revisão de Neves e López Cabana (2024), já citada, a motivação aparece associada a mais de um estilo de liderança. Disso tiramos uma conclusão simples: o comportamento dos gestores importa, mas nenhum modelo único de liderança explica as respostas dos funcionários.

Há ainda estudos que observam essa relação na prática. É o caso de Baía e Morais Oliveira (2024), que analisaram a influência de diferentes estilos de liderança sobre a motivação e reforçam o peso da atuação dos gestores na construção de ambientes capazes de favorecer uma força de trabalho mais motivada.

Reconhecimento, voz nas decisões, apoio, chance de se desenvolver. Quem conhece a teoria de Herzberg reconhece a lista: são, quase um a um, os fatores motivacionais. E são coisas que dependem em boa medida de quem lidera.

2.4 Contribuições da liderança transformacional para a motivação dos funcionários

Como um líder transformacional acaba influenciando a motivação de alguém? Pelo que a literatura mostra, ele cria condições para que as pessoas queiram participar, em vez de só cumprir o que foi pedido. Ele deixa claro para onde a equipe está indo, reconhece o que

cada um entrega e pergunta, com certa frequência, se existe outro jeito de fazer as coisas. É nesse ponto que o funcionário deixa de ser só executor.

O estudo de Borges *et al.* (2024) com profissionais da área contábil ajuda a ilustrar isso. Os autores viram que a liderança transformacional se relaciona com o desempenho principalmente por meio do engajamento. O trabalho não mediu motivação diretamente, mas mostra algo próximo: a forma como o líder atua pesa no quanto as pessoas se envolvem com o que fazem.

Meneses (2024), ao revisar estudos recentes, chegou a conclusão parecida. A liderança transformacional aparece associada a engajamento e a aspectos do clima organizacional. Ou seja, ela não funciona apenas como ferramenta para bater meta. Ela altera a relação das pessoas com o trabalho e com o próprio líder.

A receita das quatro dimensões do modelo (já apresentadas na seção 2.2) não existe. A comunicação de objetivos compartilhados ajuda a equipe a entender o sentido do trabalho, mas um objetivo bem explicado, em uma equipe que não tem condições reais de cumpri-lo, vira frustração. O efeito não é automático.

A dimensão que mais se aproxima do tema analisado é a consideração individualizada. Ela consiste em perceber que as pessoas têm necessidades diferentes e oferecer apoio e oportunidades de desenvolvimento compatíveis com cada uma. Quando isso acontece, a percepção de valorização no trabalho costuma aumentar.

Em relação ao estímulo intelectual, é necessário adotar uma análise mais cautelosa. Pedir ideias novas e incentivar outras formas de resolver problemas, à primeira vista, parece sempre positivo, mas é importante considerar que uma equipe já sobrecarregada pode interpretar a solicitação de novas ideias como mais uma cobrança em sua rotina. Os estudos que analisamos não testam essa hipótese, então não é tratado o estímulo intelectual como motivador em qualquer contexto.

Considerando tudo isso, a liderança transformacional sozinha não motiva todo mundo. Necessidades individuais, condições de trabalho e características da organização entram na conta. Para a gestão de pessoas, o que interessa é menos o estilo idealizado e mais as práticas concretas: reconhecer o que a pessoa faz, escutar e apoiar o desenvolvimento profissional.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva, desenvolvida como revisão narrativa da literatura científica. A escolha permite reunir e analisar o que já foi publicado

sobre as contribuições da liderança transformacional para a motivação dos colaboradores nas organizações.

Para o levantamento das publicações, foram consultados o Google Acadêmico, a plataforma SciELO e o Portal de Periódicos da CAPES, além de livros e outros materiais acadêmicos relacionados ao tema. A pesquisa utilizou os descritores “liderança transformacional”, “motivação dos colaboradores” e “gestão de pessoas”, que foram associados entre si para localizar trabalhos que abordassem a influência da liderança na motivação dos profissionais, bem como sua relação com a gestão de pessoas.

Foram priorizados estudos publicados entre 2018 e 2025. As exceções são as obras clássicas que construíram o conceito de liderança transformacional, Burns (1978) e Bass (1985), usadas como referências teóricas.

Foram incluídos artigos científicos, livros e materiais acadêmicos relacionados à liderança transformacional, à motivação no ambiente de trabalho e à gestão de pessoas, com preferência para os que ajudassem a responder ao problema de pesquisa e a alcançar os objetivos propostos. Ficaram de fora materiais sem relação direta com o tema, publicações sem informações relevantes para a discussão e conteúdos duplicados.

A análise dos resultados concentrou-se em quatro estudos: Godoy e Mendonça (2020), Udin (2024), Borges *et al.* (2024) e Kurniawati e Margaretha (2024). As demais publicações citadas serviram à contextualização e à fundamentação conceitual. Quatro não é o total de publicações encontradas inicialmente; esse número não foi registrado.

Foram feitas as mesmas perguntas para os quatro estudos. O que cada um queria saber? Onde foi feito? Depois, o que mediu, e aqui já aparece a primeira dificuldade, porque medir engajamento não é medir motivação, por mais óbvio que isso pareça escrito assim. Por último foi anotado o que os próprios autores encontraram. Só então foi comparado. A análise é qualitativa e interpretativa, ou seja, considera a compreensão dos conteúdos estudados, e não resultados baseados em cálculos. Durante esse processo, tivemos dois cuidados principais: não tratar motivação, autodeterminação, engajamento e desempenho como se fossem a mesma coisa, e considerar que aquilo que funciona em uma organização pode não apresentar os mesmos resultados em outra. Esses dois pontos serão retomados na discussão.

Por ser uma pesquisa bibliográfica, não houve entrevistas nem aplicação de questionários. Todo o estudo se baseia em informações e conhecimentos já publicados em materiais científicos e acadêmicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quatro pesquisas servem de base para esta discussão, mas cada uma analisa aspectos diferentes. Já Burns (1978) e Bass (1985) são considerados referências conceituais e, por isso, não entram nessa análise como estudos que apresentam dados de pesquisa.

Um bom ponto de partida é um resultado pouco destacado em um estudo sobre hotelaria. Kurniawati e Margaretha (2024) investigaram 216 empregados de um hotel em Bali e, entre outras coisas, testaram se a qualidade de vida no trabalho levava ao comportamento de cidadania organizacional. Sozinha, não levou. A relação apresentou significância apenas quando a motivação foi considerada como variável mediadora. Nesse contexto, a existência de boas condições de trabalho, por si só, não foi suficiente para explicar a relação observada, resultado que pode ser compreendido à luz das contribuições de Herzberg sobre os fatores relacionados à motivação. No mesmo estudo, a liderança transformacional teve efeito direto sobre a cidadania e efeito também pela via da motivação.

A motivação aparece de novo como passagem obrigatória em Udin (2024), desta vez de forma mais radical. Entre trabalhadores de centros comunitários de saúde na Indonésia, a liderança transformacional se relacionou com a motivação intrínseca e com a cultura de aprendizagem organizacional, e a mediação da motivação foi completa: o líder só chega à aprendizagem passando por ela. (A motivação intrínseca atuou ainda como moderadora do modelo.) Esse é o achado que mais se destaca nesta revisão.

E quando a motivação não está no modelo? É o caso das duas pesquisas restantes, nas quais é necessário ter um cuidado maior ao interpretar os resultados. Godoy e Mendonça (2020) trabalharam com 383 trabalhadores brasileiros e com outro mediador, a autodeterminação, que liga a liderança transformacional à competência adaptativa. Em Borges *et al.* (2024), com 119 profissionais da área contábil, quem faz esse papel é o engajamento, e o desfecho é o desempenho. Autodeterminação e engajamento são vizinhos da motivação. Vizinhos, não sinônimos.

Há um desenho comum, e ele parece mais interessante do que qualquer resultado isolado: em todos os estudos existe alguma coisa entre o líder e o resultado, algo que acontece nas pessoas antes de aparecer no desempenho ou na aprendizagem. Motivação, em dois deles. Engajamento e autodeterminação nos outros. Se são três nomes para processos realmente distintos ou três recortes de um mesmo processo, os estudos não discutem, e nós não temos como decidir.

Para facilitar a comparação entre as pesquisas selecionadas, o Quadro 1 apresenta os objetivos, os participantes, os principais resultados e a contribuição de cada estudo para esta revisão. A síntese evidencia que apenas parte das pesquisas examinou a motivação de forma direta, enquanto as demais abordaram variáveis relacionadas, como autodeterminação e engajamento.

Quadro 1 – Síntese comparativa dos estudos analisados

Autor	Objetivo do estudo	Metodologia / participantes	Principais resultados	Contribuição para a pesquisa
Godoy e Mendonça (2020)	Analisar a influência da liderança transformacional e da autodeterminação sobre a competência adaptativa.	Estudo com 383 trabalhadores brasileiros. O delineamento metodológico não está detalhado no TCC.	A autodeterminação aparece como variável mediadora na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.	Demonstra que a influência da liderança pode ocorrer por meio de processos individuais, embora não avalie diretamente a motivação.
Udin (2024)	Investigar a relação entre liderança transformacional, motivação intrínseca e cultura de aprendizagem organizacional no setor de saúde.	Estudo com trabalhadores de centros comunitários de saúde na Indonésia. O número de participantes e o delineamento não estão especificados no TCC.	A motivação intrínseca apresentou papel mediador completo na relação entre liderança transformacional e aprendizagem organizacional, além de atuar como variável moderadora.	Apresenta evidências diretas da participação da motivação intrínseca na relação entre liderança e aprendizagem organizacional.
Borges et al. (2024)	Analisar os efeitos da liderança transformacional sobre o engajamento e o desempenho de profissionais da área contábil.	Estudo com 119 profissionais da área contábil. O delineamento metodológico não está detalhado no TCC.	O engajamento aparece como mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho profissional.	Contribui para compreender como a liderança pode favorecer o envolvimento dos profissionais, mas não mede diretamente a motivação.
Kurniawati e Margaretha (2024)	Investigar as relações entre qualidade de vida no trabalho, liderança transformacional, motivação e comportamento de cidadania organizacional.	Estudo com 216 empregados de um hotel em Bali, Indonésia. O delineamento metodológico não está detalhado no TCC.	A motivação atuou como mediadora na relação entre qualidade de vida no trabalho e comportamento de cidadania organizacional. A liderança transformacional também apresentou efeito direto e indireto sobre esse comportamento.	Oferece evidências diretas sobre o papel da motivação na relação entre liderança transformacional e comportamento dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os contextos atrapalham ainda mais a comparação. Contabilidade, saúde e hotelaria têm rotinas, equipes e formas de organização muito diferentes, e a amostra de trabalhadores brasileiros de Godoy e Mendonça (2020) não se confunde com nenhuma delas. O que vale para empregados de um hotel em Bali não vale automaticamente para um escritório de contabilidade.

Esta revisão tem limites próprios, e são três. A seleção, por ser narrativa, não garante que todos os estudos relevantes tenham sido encontrados. Os trabalhos diferem em método, setor e variáveis. Metade deles só toca a motivação de forma indireta.

A análise realizada também permitiu observar que a liderança transformacional envolve práticas que vão além da orientação das atividades, incluindo a inspiração dos colaboradores, o estímulo a novas ideias, a construção de relações de confiança e a atenção às necessidades individuais. No ambiente de trabalho, fatores como reconhecimento, autonomia, apoio da liderança, valorização profissional e oportunidades de desenvolvimento também se

mostram importantes para a motivação. Nesse contexto, as práticas da liderança transformacional podem contribuir para que os profissionais se sintam mais valorizados, participem das atividades e se envolvam com os objetivos da organização. Assim, observa-se que as características desse estilo de liderança estão relacionadas a diferentes fatores que influenciam a motivação dos colaboradores e podem favorecer sua presença no ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia de que um líder transformacional resulta necessariamente em uma equipe motivada parece bastante positiva, mas a literatura não confirma essa relação de forma tão direta. O que os estudos apontam é uma relação mais limitada, porém importante para compreender o tema. A motivação aparece quando o líder reconhece, abre espaço para participação, apoia cada pessoa e oferece oportunidades de desenvolvimento, e só onde as condições de trabalho ajudam.

A motivação dos colaboradores não depende exclusivamente da atuação do líder, pois envolve outros fatores que também precisam ser considerados. A questão principal, porém, é outra. As pesquisas não medem o mesmo fenômeno: motivação em duas, engajamento e desempenho em uma, autodeterminação e competência adaptativa na outra. Basta citar um estudo sobre engajamento como evidência de motivação para que as conclusões fiquem maiores do que os dados.

Os objetivos do estudo foram contemplados ao apresentar as características da liderança transformacional, discutir fatores relacionados à motivação no trabalho e comparar as contribuições das pesquisas selecionadas.

Entre as limitações, destacam-se o caráter narrativo da revisão, a ausência de registro completo das estratégias de busca e a diversidade de métodos e contextos das publicações analisadas. Por essas razões, as conclusões não devem ser generalizadas para todas as organizações.

Pesquisas futuras poderão examinar diretamente a motivação dos colaboradores em diferentes setores e comparar quais práticas de liderança apresentam maior relevância em cada contexto.

REFERÊNCIAS

BAÍA, Amândio Pereira; MORAIS OLIVEIRA, Ana Raquel. Leadership as a driver of employee motivation: an empirical analysis in organizational settings. **Advances in Social Sciences and Management**, v. 2, n. 12, p. 15-27, 2024. DOI: https://doi.org/10.63002/assm.212.737.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BORGES, Sheila da Silva *et al.* 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, 2024. DOI: https://doi.org/10.12957/rcmccuerj.2024.87841.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DINIZ, Daniela Martins; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Digital leadership: much ado about nothing? **Brazilian Administration Review**, v. 21, n. 3, e240035, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024240035.

FERNANDES, Allysson Barbosa *et al.* Transformational leadership: the role of the leader in building high performance teams. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 2, e3335, 2024. DOI: https://doi.org/10.55905/cuadv16n2-025.

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, n. esp., 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120190147.

KURNIAWATI, Desi Tri; MARGARETHA, Meily. Transformational leadership, quality of work life, and organizational citizenship behavior: work motivation as mediation. **Jurnal Manajemen Maranatha**, v. 24, n. 1, p. 45-60, 2024. DOI: https://doi.org/10.28932/jmm.v24i1.10034.

MENESES, Bárbara Letícia Almeida. Liderança transformacional e desempenho organizacional: uma revisão sistemática das evidências empíricas e teóricas entre 2021 e 2024. **Journal of Convergent Scientific Inquiry**, v. 1, n. 1, p. 49-61, 2024. Disponível em: https://jcsi.ufrdj.com/index.php/jcsi/article/view/9.

NEVES, Raiane Rocha; LÓPEZ CABANA, Rocío del Pilar. O papel do líder na motivação organizacional. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20613. Acesso em: 2 nov. 2026.

UDIN, Udin. Transformational leadership and organizational learning culture in the health sector: the mediating and moderating role of intrinsic work motivation. **Work**, v. 77, n. 4, p. 1125-1134, 2024. DOI: https://doi.org/10.3233/WOR-230047.