

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

CAMPUS DE CHAPADA DO SUL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL: EFEITOS NA CULTURA E NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL

MICAELEN DA SILVA PIRES DUARTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DE CHAPADA DO SUL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL: EFEITOS NA CULTURA E NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL

MICAELEN DA SILVA PIRES DUARTE

Trabalho apresentado como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração da  
UFMS.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Michele Aparecida  
Nepomuceno Pinto.

Chapadão do Sul – MS  
Setembro - 2025

## REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: EFEITOS NA CULTURA E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e compreender como essa relação pode impactar o desempenho das organizações. Para tanto, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), abrangendo publicações entre 2020 e 2024, nas bases Scopus, Web Of Science e SciELO. Após a aplicação de critérios de seleção e filtros metodológicos, treze artigos foram analisados em profundidade. Os resultados indicaram que a liderança transformacional exerce influência significativa na formação e transformação da cultura organizacional, promovendo valores como confiança, inovação, colaboração e engajamento. Constatou-se ainda que a cultura organizacional atua como mediadora dessa relação, podendo potencializar ou restringir os efeitos da liderança sobre o desempenho. Ademais, evidenciou-se que práticas transformacionais contribuem para a motivação, satisfação e retenção de colaboradores, favorecendo a inovação e a adaptação a mudanças em contextos dinâmicos. Conclui-se que a liderança transformacional constitui um diferencial estratégico para organizações que buscam alinhar cultura, capital humano e resultados sustentáveis, configurando-se como um fator-chave de competitividade em cenários complexos e desafiadores.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, Cultura organizacional, Desempenho, Revisão Sistemática.

## SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: EFFECTS ON CULTURE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

**Abstract:** This study aimed to analyze the influence of transformational leadership on organizational culture and to understand how this relationship can impact organizational performance. To achieve this goal, a Systematic Literature Review (SLR) was conducted, covering publications from 2020 to 2024 in the Scopus, Web Of Science and SciELO databases. After applying methodological filters and selection criteria, thirteen articles were analyzed in depth. The results revealed that transformational leadership plays a significant role in shaping and transforming organizational culture, promoting values such as trust, innovation, collaboration, and employee engagement. It was also found that organizational culture acts as a mediator in this relationship, being able to either enhance or restrict the effects of leadership on performance. Furthermore, the findings highlighted that transformational leadership practices foster motivation, satisfaction, and employee retention, as well as support innovation and adaptability in dynamic contexts. It can be concluded that transformational leadership constitutes a strategic differentiator for organizations seeking to align culture, human capital, and sustainable results, positioning itself as a key factor for competitiveness in complex and challenging environments.

**Key words:** Transformational leadership, Organizational culture, Performance, Systematic Review.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a liderança transformacional tem ganhado destaque como objeto de estudo em diversas áreas e campos de saber. Segundo Neto *et al.* (2012), a liderança transformacional é caracterizada por líderes que possuem a capacidade de inspirar e motivar seus liderados, promovendo mudanças significativas no ambiente de trabalho e incentivando os colaboradores a superar suas necessidades individuais em benefício da organização como um todo. Além disso, de acordo com Lima e Gomes (2022), a liderança transformacional pode ser um fator importante para auxiliar os colaboradores a lidar com os desafios que surgem entre suas vidas pessoais e profissionais, bem como manter um equilíbrio saudável entre ambos.

Acrescentando-se a isso, a cultura organizacional é um conceito amplamente estudado na área administrativa que pode ser definida como "os valores, crenças e pressupostos compartilhados por membros de uma organização que influenciam a maneira como as coisas são feitas na empresa" (BARRETO *et al.*, 2013, p. 35). Outrossim, a ética e a liderança da empresa influenciam significativamente a cultura organizacional (DE SOUZA *et al.*, 2004). Um líder ético pode ajudar a criar uma cultura mais transparente e justa, enquanto um líder que não se preocupa com a ética pode promover uma cultura marcada pela falta de confiança e respeito mútuo.

No que tange à relação entre liderança transformacional e cultura organizacional, Bass e Avolio (1993) destacam que a liderança transformacional pode moldar a cultura organizacional em torno de valores e objetivos compartilhados entre líderes e liderados contribuindo para a efetividade da organização. Lima e Gomes (2022) ressaltam que a liderança transformacional tem como característica principal a habilidade de inspirar e motivar seus liderados a alcançar objetivos em comum, além de fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, sendo eficaz para promover a cultura de cuidado e empatia entre os colaboradores no equilíbrio entre vida e trabalho.

Dentro desse contexto, Vizeu (2011) argumenta que a liderança transformacional pode influenciar a cultura organizacional por meio da comunicação. Os líderes transformacionais são capazes de criar um ambiente de trabalho que promove a inovação, a criatividade e o aprendizado contínuo, o que pode levar a uma cultura organizacional mais aberta e receptiva a mudanças. Adicionalmente, De Souza *et al.* (2004) destacam que a liderança transformacional baseada na ética é fundamental para a construção de uma cultura organizacional ética,

resultando em benefícios como a melhoria do clima organizacional, a redução de conflitos e o aumento da confiança entre os membros da organização.

Além disso, de acordo com Nhiuane (2018, p. 65), “a liderança transformacional é capaz de mobilizar seus seguidores, desenvolvendo em cada um deles um senso de autoeficácia e autodeterminação para o cumprimento das tarefas e objetivos organizacionais”. O autor afirma ainda que a liderança transformacional é um fator crucial para o engajamento no trabalho. Contudo, destaca que a cultura organizacional também desempenha um papel fundamental na forma como essa liderança é exercida na empresa, uma vez que pode influenciar os valores e crenças dos colaboradores.

Ademais, Neto *et al.* (2012) afirmam que a liderança transformacional pode ser uma estratégia eficaz para promover a cultura organizacional, uma vez que os líderes transformacionais tendem a inspirar e motivar seus colaboradores a atingir objetivos comuns. No entanto, conforme afirmam os autores, a cultura organizacional também pode influenciar o estilo de liderança adotado pelos gestores. Dessa forma, uma cultura organizacional que valorize a inovação, a criatividade e a participação dos funcionários pode favorecer o surgimento de líderes transformacionais.

A liderança transformacional tem sido amplamente estudada na área da gestão em função de seu impacto positivo na cultura organizacional e no desempenho das organizações. Nesse contexto, a cultura organizacional surge como um aspecto crítico para o sucesso empresarial, pois influencia o comportamento e o desempenho dos colaboradores, além do desenvolvimento da organização como um todo. Diante disso, torna-se relevante compreender a relação entre liderança transformacional e cultura organizacional e de que forma essa relação pode ser gerida para potencializar os resultados organizacionais.

Posto isso, a pergunta que orienta esta pesquisa é: "Qual é a relação entre liderança transformacional e cultura organizacional, e como essa relação pode ser gerenciada para melhorar o desempenho organizacional?". A liderança está relacionada à capacidade de mobilizar as pessoas, incentivando seu engajamento e dedicação tanto aos próprios objetivos quanto aos da organização (BERGAMINI, 1994). Nesse sentido, o estudo se justifica pela relevância de compreender como a liderança transformacional pode influenciar a cultura organizacional e de que forma essa interação pode ser utilizada estrategicamente para potencializar os resultados da empresa.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre liderança transformacional e cultura organizacional, a fim de compreender como essa relação pode influenciar o desempenho

e sucesso da organização. Para alcançar esse objetivo, serão definidos os seguintes objetivos específicos: analisar de que forma a liderança transformacional tem sido discutida na literatura acadêmica em relação à cultura organizacional, evidenciando as principais contribuições teóricas e práticas, bem como identificando lacunas existentes nas pesquisas; analisar os principais componentes da liderança transformacional e da cultura organizacional que podem exercer influência no desempenho e êxito da organização; propor recomendações e perspectivas futuras de pesquisa para gestores e líderes interessados em gerenciar a relação entre liderança transformacional e cultura organizacional de forma eficaz.

Esses objetivos específicos serão alcançados por meio de uma análise sistemática da literatura, que permitirá uma visão geral das principais tendências e lacunas de pesquisa na área, bem como uma análise mais aprofundada da abordagem atual da literatura em relação à liderança transformacional e cultura organizacional.

Entende-se que uma revisão sistemática da literatura é uma metodologia apropriada para fornecer uma visão geral das principais tendências e lacunas de pesquisa na área, bem como identificar as principais contribuições e perspectivas futuras de pesquisa. Essa análise pode ser útil para pesquisadores, líderes e gestores interessados em compreender a relação entre liderança transformacional e cultura organizacional e como essa relação pode ser gerenciada para alcançar melhores resultados organizacionais. Espera-se que este estudo contribua para o avanço do conhecimento sobre a importância da liderança transformacional e cultura organizacional para o sucesso da organização, fornecendo *insights* e recomendações práticas para gestores e líderes.

Além desta introdução, o trabalho está organizado em outras quatro seções. A Seção 2 apresenta a revisão de literatura sobre liderança transformacional, cultura organizacional e desempenho organizacional. A Seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização da revisão sistemática da literatura. Na Seção 4, são discutidos e analisados os resultados encontrados a partir dos estudos selecionados, destacando as principais evidências e contribuições. Por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais, com um resumo dos achados, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Liderança

A liderança desempenha um papel fundamental na gestão de organizações, sendo responsável por influenciar e orientar os membros da equipe em direção aos objetivos comuns (NETO *et al.*, 2012). Além disso, a liderança eficaz também se baseia na promoção de valores éticos e na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (DE SOUZA *et al.*, 2004).

Bergamini (1994) destaca que a administração do sentido é um aspecto essencial da liderança. Isso implica em estabelecer uma visão clara, definir metas desafiadoras e fornecer orientação e suporte aos membros da equipe. Nesse sentido, segundo a autora, a liderança eficaz vai além da tomada de decisões: ela se concentra em transmitir uma compreensão clara e significativa das atividades do grupo, demonstrando sua função e importância e como se relacionam com os objetivos globais.

Assim, a liderança eficaz envolve a mobilização das pessoas em direção aos objetivos da organização, promovendo valores éticos e estabelecendo uma cultura organizacional positiva (DE SOUZA *et al.*, 2004). No entanto, a eficácia da liderança não depende apenas das ações do líder, mas também das características dos seguidores, da natureza da tarefa e do contexto organizacional (LOURENÇO, 2000). Nesse sentido, diferentes abordagens teóricas buscaram compreender a eficácia da liderança, desde os modelos clássicos até perspectivas mais recentes, como a liderança transformacional.

As teorias clássicas de liderança têm desempenhado um papel significativo no campo de estudos sobre liderança ao longo do tempo, fornecendo uma base sólida para a compreensão dos princípios fundamentais dessa área (Neto *et al.*, 2012). Iniciou-se com a teoria dos estilos, desenvolvida a partir de estudos realizados pela Universidade Estadual de Ohio entre as décadas de 1940 e 1960. Esses trabalhos investigaram os comportamentos dos líderes em ambientes organizacionais, propondo que a eficácia não dependia apenas de traços inatos, mas poderia ser desenvolvida por meio de treinamentos e práticas adequadas (BERGAMINI, 1994).

Nesse sentido, a Teoria dos Traços busca identificar os traços de personalidade e características individuais inerentes aos líderes eficazes (Neto *et al.*, 2012). Barreto *et al.* (2013) argumentam que a cultura organizacional exerce influência sobre os traços de personalidade do líder, moldando assim seu estilo de liderança.

Por outro lado, a Teoria Comportamental destaca a importância dos comportamentos adotados pelos líderes para alcançar a eficácia na liderança (Bergamini, 1994). Lourenço (2000) amplia essa perspectiva ao ressaltar que a liderança eficaz não se restringe apenas aos comportamentos individuais do líder, mas também depende de características dos seguidores, características da tarefa e contexto organizacional. Nesse sentido, Costa e Castanheira (2015) destacam que comportamentos específicos do líder, como a capacidade de comunicação, motivação e tomada de decisões, estão relacionados à liderança eficaz.

No contexto da Teoria Contingencial, Bergamini (1994) argumenta que a eficácia da liderança está condicionada a fatores situacionais, e o líder precisa adaptar-se às demandas da situação e da tarefa. Neto *et al.* (2012) reforça essa perspectiva ao ressaltar a importância de considerar as particularidades culturais e contextuais na análise da liderança.

As teorias clássicas de liderança, têm sido fundamentais para o entendimento dos princípios da liderança ao longo do tempo. Essas teorias fornecem uma base sólida para a compreensão dos elementos essenciais da liderança (NETO *et al.*, 2012). Porém, essas teorias têm uma análise limitada ao focarem predominantemente em traços individuais, comportamentos observáveis ou condições situacionais específicas, deixando de abordar aspectos mais profundos e dinâmicos da relação entre líderes e liderados (LOPES e GOMES, 2023).

Com isso, surgiu a Teoria da Liderança Transformacional, proposta por James MacGregor Burns em 1978 em sua obra seminal “*Leadership*”. O autor introduziu uma abordagem inovadora que vai além dos modelos tradicionais, enfatizando a capacidade do líder de inspirar e transformar seus seguidores por meio de valores elevados, visão compartilhada e estímulo ao desenvolvimento pessoal.

Posteriormente, Bass (1985) expandiu essa teoria, adaptando-a ao contexto organizacional e sistematizando seus componentes por meio do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), consolidando a liderança transformacional como um dos estilos mais influentes e eficazes na gestão contemporânea. Essa perspectiva destaca não apenas o comportamento do líder, mas também a relação dinâmica entre líderes e liderados, promovendo mudanças significativas na cultura organizacional e no comprometimento dos colaboradores (PEREIRA e DE MARCHI, 2015).

Segundo Lourenço (2000), a liderança transformacional se diferencia das abordagens clássicas ao enfatizar a importância da visão compartilhada, do desenvolvimento dos seguidores e do estímulo à criatividade e à autonomia. Nesse interim, Bergamini (1994) destaca que a

liderança transformacional vai além dos traços pessoais e comportamentos adotados pelos líderes, pois envolve a capacidade de administrar o sentido e inspirar seguidores a alcançarem altos níveis de desempenho.

Bass e Avolio (1993) descrevem a liderança transformacional como um estilo de liderança que envolve a criação de uma visão compartilhada, o estabelecimento de metas desafiadoras, a motivação e inspiração dos seguidores para alcançar um desempenho além das expectativas. Acrescentando-se a isso, a liderança transformacional envolve a capacidade do líder de motivar, inspirar e influenciar os membros da equipe a alcançar um desempenho excepcional, por meio de habilidades de comunicação eficazes, carisma, visão clara e capacidade de promover mudanças significativas nas organizações (NETO *et al.* 2012). Outrossim, segundo Nhiane (2018), o líder transformacional demonstra habilidades para criar um ambiente estimulante, encorajar a autonomia e estabelecer relacionamentos de confiança com seus seguidores.

Ademais, segundo Calaça e Vizeu (2015), a liderança transformacional é baseada em quatro elementos: idealizado influenciador, consideração individualizada, estímulo intelectual e inspiração motivacional. O idealizado influenciador refere-se à capacidade do líder de ser um modelo para os seguidores. A consideração individualizada implica em atender às necessidades individuais de cada seguidor. O estímulo intelectual se refere à capacidade do líder de estimular a criatividade e o pensamento crítico dos seguidores. Por fim, a inspiração motivacional envolve a capacidade do líder de inspirar e motivar os seguidores a trabalhar em direção a objetivos comuns.

Segundo De Lima e Gomes (2022) a liderança transformacional é apontada como uma prática eficaz para enfrentar os desafios organizacionais. Os autores destacam o papel fundamental dos líderes transformacionais na gestão de situações desafiadoras, promovendo a resiliência organizacional e contribuindo para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores.

## 2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental nas organizações, influenciando seu desempenho e eficácia. Conforme Bass e Avolio (1993), a cultura organizacional exerce influência sobre as ações e atitudes dos membros da organização, refletindo-se diretamente em seu desempenho. Essa cultura é compreendida como um conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhados pelos membros

(BARRETO *et al.*, 2013). Ela molda a identidade e a personalidade da organização, direcionando suas estratégias, processos e relações internas e externas (DE SOUZA *et al.*, 2004).

Outrossim, de acordo com De Souza *et al.* (2004), a ética desempenha um papel intrínseco na cultura organizacional, influenciando os comportamentos, as relações e as práticas adotadas na organização, uma cultura ética promove a integridade e a responsabilidade dentro da organização, sendo um fator essencial para a construção de uma imagem de confiança e respeito.

Conforme apontado por Barreto *et al.* (2013), a liderança desempenha um papel crucial no processo de construção, manutenção e transformação da cultura organizacional. Por outro lado, uma cultura que valoriza a abertura, a participação, o aprendizado contínuo e a colaboração podem facilitar o surgimento e a efetividade da liderança transformacional (BASS e AVOLIO, 1993).

Além disso, segundo Alcadipani e Crubellate (2003), a compreensão da cultura organizacional também deve considerar sua natureza plural, dinâmica e influenciada por contextos históricos e sociais. Por isso, não é adequado tratá-la como uma entidade homogênea ou fixa, pois as organizações refletem a diversidade e a heterogeneidade do ambiente em que estão inseridas. Assim, a cultura não pode ser reduzida a generalizações simplistas, mas deve ser analisada como um fenômeno multifacetado, marcado por ambiguidades, paradoxos e múltiplas interpretações possíveis.

De acordo com Crozatti (1998), o modelo de gestão, ao refletir as crenças e valores dos líderes, atua como um importante formador da cultura organizacional, influenciando comportamentos, decisões e relações internas. Essa influência se manifesta por meio de normas, ritos e processos que moldam a identidade coletiva e orientam as ações dos gestores.

A revisão da literatura evidencia a importância da liderança transformacional e da cultura organizacional para o desempenho das empresas. Entretanto, permanece a lacuna quanto ao entendimento consolidado da relação entre essas variáveis e seus impactos efetivos nos resultados organizacionais, reforçando a pertinência da presente análise sistemática da literatura.

3      **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa com caráter descritivo e analítico, utilizando a metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que consiste na aplicação de protocolos metodológicos rigorosos, com o objetivo de organizar, sintetizar e conferir sentido a um extenso conjunto de documentos científicos (GALVÃO e RICARTE, 2019).

O objetivo é analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e compreender como essa relação pode ser gerenciada para a melhoria dos resultados empresariais. A RSL é baseada em critérios rigorosos, precisos e transparentes, buscando-se reduzir os riscos de vieses e conferir maior credibilidade e eficácia ao trabalho realizado (DE CAMPOS *et al*, 2023).

Para iniciar a busca pelos estudos que vão compor o banco de artigos analisados, foram estabelecidos alguns critérios iniciais: foram considerados apenas documentos publicados entre 2020 e 2024, pois trata-se de um intervalo recente, que reflete tendências contemporâneas e práticas atuais de liderança nas organizações, além de abranger um período de intensas transformações no ambiente corporativo, marcadas pelos impactos da pandemia da COVID-19; as bases do *Scopus*, *Web Of Science* e *SciELO* foram utilizadas como bases de pesquisa e foram definidos os eixos da pesquisa, a partir dos quais se selecionaram as palavras-chave. Os eixos definidos foram: (i) Liderança transformacional; (ii) Cultura organizacional; e (iii) Desempenho. As palavras-chave correspondentes a cada eixo estão apresentadas no Quadro 1 (em língua portuguesa) e no Quadro 2 (em língua inglesa):

**Quadro 1 – Palavras-chave em língua portuguesa**

| Liderança transformacional | Cultura organizacional                                                                                       | Desempenho                                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Líder Transformacional     | Ambiente organizacional<br>Clima organizacional<br>Identidade organizacional<br>Comportamento organizacional | Resultado<br>Performance<br>Eficiência<br>Produtividade<br>Rendimento |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025).

**Quadro 2 – Palavras-chave em língua inglesa**

| Transformational Leadership | Organizational culture                                                                                     | Performance                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Transformational Leader     | Organizational environment<br>Organizational climate<br>Organizational identity<br>Organizational behavior | Result<br>Performance<br>Efficiency<br>Productivity<br>Yield |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025).

As buscas foram realizadas no período de 07 de junho de 2025 a 15 de agosto de 2025, abrangendo as etapas de identificação, triagem e seleção final dos artigos que compuseram o portfólio bibliográfico analisado. As palavras chaves de cada eixo foram associadas utilizando operadores booleanos e formaram um total de 110 combinações. Com base nas palavras-chave e nas bases de dados estabelecidas, iniciou-se a etapa de busca e seleção dos artigos. Considerando os critérios de tipo de documento e recorte temporal, foram encontrados 35.667 arquivos.

Para garantir a qualidade e relevância dos arquivos, foram aplicados os seguintes filtros de seleção:

- i. Tipo de documento: exclusão de materiais que não se enquadravam como artigos científicos.
- ii. Eliminação de duplicidades: remoção de artigos repetidos nas bases.
- iii. Análise de título: leitura dos títulos para verificar a aderência ao tema proposto.
- iv. Reconhecimento científico: verificação do número de citações no Google Acadêmico. Foi estabelecido um corte mínimo de cinco citações para garantir a relevância dos trabalhos selecionados.
- v. Leitura de resumos: análise do conteúdo apresentado nos resumos para garantir a pertinência teórica.
- vi. Leitura integral: leitura completa dos artigos que permaneceram após os filtros anteriores, para avaliação da profundidade e alinhamento com os objetivos da pesquisa.

Ao aplicar o primeiro filtro, foram eliminados 2.043 artigos, restando 33.624. Em seguida, com a aplicação do segundo filtro, foram excluídos 22.621 artigos, restando 11.003. Ao aplicar o terceiro filtro, eliminaram-se 10.947 artigos, resultando em 56 remanescentes. A aplicação do quarto filtro excluiu 18 artigos, restando 38. Com o quinto filtro, foram eliminados 18 artigos, totalizando 20. Por fim, ao aplicar o sexto filtro, foram excluídos 07 artigos, restando 13 artigos selecionados, sendo 11 publicados em língua inglesa e 2 em língua portuguesa, os quais serão analisados nesta Revisão Sistemática da Literatura e estão apresentados no Quadro 3 abaixo.

### Quadro 3 – Artigos que formam o Portfólio Bibliográfico

|                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>BABU, Dinesh; KUSHWAHA, Bijay Prasad. Does transformational leadership influence employees' innovativeness and mediate the role of organisational culture? Empirical evidence. <b>Int. Res. J. Multidiscip. Scope</b>, v. 5, n. 1, p. 428-440, 2024.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAO, Thanh Thi; LE, Phong Ba. Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. <b>European Journal of Management and Business Economics</b> , v. 33, n. 2, p. 157-173, 2024.                                                                                                     |
| COSTA, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. <b>Perspectivas em Ciência da Informação</b> , v. 28, p. e29487, 2023.                                                                                                                    |
| KHUZWAYO, Ayanda B.; FLOTMAN, Aden-Paul; MITONGA-MONGA, Jeremy. Transformational leadership influences on organisational justice and employee commitment in a customer service organisation. <b>SA Journal of Industrial Psychology</b> , v. 49, p. 1979, 2023.                                                                                               |
| MDLETSHE, Nondumiso; NZIMAKWE, Thokozani I. An analysis of the influence of transformational leadership in a taxation organisation in the KwaZulu-Natal region. <b>Journal of Contemporary Management</b> , v. 20, n. 1, p. 350-375, 2023.                                                                                                                    |
| PARK, Taekyung; PIERCE, Bárbara. Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. <b>Children and youth services review</b> , v. 108, p. 104624, 2020.                                                                                                                                                                  |
| PEREIRA, Maria Valéria; SPIRI, Wilza Carla; SPAGNUOLO, Regina Stella; JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti. Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência. <b>Revista Brasileira de Enfermagem</b> , v. 73, p. e20180504, 2020.                                                                              |
| RINFRET, Natalie; LAPLANTE, Joelle; LAGACÉ, Marie Claude; DESCHAMPS, Carl; PRIVÉ, Catherine. Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. <b>International Journal of Healthcare Management</b> , v. 13, n. sup1, p. 329-339, 2020. |
| VALERO-PASTOR, José M.; GARCÍA-AVILÉS, José A.; CARVAJAL, Miguel. Transformational leadership and innovation in digital-only news outlets. Analysis of Quartz and El Confidencial. <b>Journalism studies</b> , v. 22, n. 11, p. 1450-1468, 2021.                                                                                                              |
| VIRGIAWAN, Ade Riandi; RIYANTO, Setyo; ENDRI, Endri. Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. <b>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</b> , v. 10, n. 3, p. 67-79, 2021.                                                                                                             |
| WIDYANTI, Rahmi; BASUKI; HAIRUL; RAJIANI, Ismi. Shifting from Asian to western model of leadership: The role of organizational culture. <b>Polish Journal of Management Studies</b> , v. 22, n. 1, p. 595-610, 2020.                                                                                                                                          |
| YAMIN, Mohammad. Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. <b>Management Science Letters</b> , v. 10, n. 2, p. 313-326, 2020.                                                                                                                    |
| YUWONO, Heni; KURNIAWAN, Muhammad Danang; SYAMSUDIN, Nanank; ELIYANA, Anis; SAPUTRA, Deddy Eduar Eka; EMUR, Alvin Permana; JALIL, Nurul Iman Abdul. Do psychological capital and transformational leadership make differences in organizational citizenship behavior?. <b>Plos one</b> , v. 18, n. 12, p. e0294559, 2023.                                     |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025).

Esse percurso metodológico assegurou a precisão e a robustez dos resultados obtidos, possibilitando uma análise crítica fundamentada sobre a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e seu impacto no desempenho das organizações. Contudo, reconhece-se que o critério de reconhecimento científico mínimo de cinco citações

(filtro iv) pode ter levado à exclusão de estudos recentes e potencialmente relevantes, os quais ainda não acumularam um número expressivo de citações. Dessa forma, tal escolha representa uma limitação metodológica desta pesquisa, que deve ser considerada na interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos treze artigos selecionados seguiu uma abordagem sistemática e estruturada, com o objetivo de garantir transparência e rigor na interpretação dos resultados. Inicialmente, foi realizada a leitura integral de cada estudo, permitindo compreender seus objetivos, métodos e principais conclusões. Em seguida, as informações foram organizadas em uma planilha no Microsoft Excel, contemplando variáveis como título, autor(es), ano de publicação, metodologia, objetivos e resultados/conclusões.

Com base nessa sistematização, os artigos foram submetidos a um processo de categorização e codificação temática, no qual foram identificadas semelhanças, convergências e divergências entre os estudos. Esse processo permitiu o agrupamento dos trabalhos em eixos interpretativos relacionados à liderança transformacional, à cultura organizacional e ao desempenho organizacional. A partir dessas categorias, foram analisadas as principais correlações e evidências empíricas apresentadas pelos autores, buscando identificar padrões e tendências sobre o papel da liderança transformacional na formação da cultura e no impacto sobre os resultados das organizações.

Para facilitar a visualização e compreensão das principais características desses estudos, apresenta-se a seguir o Quadro 4, que sintetiza informações como autor, ano, objetivo, metodologia e principais resultados. Essa sistematização oferece uma visão geral do material analisado e serve de base para a etapa seguinte, em que são discutidas as convergências e divergências identificadas entre os trabalhos.

Quadro 4 – Síntese dos artigos incluídos na Revisão Sistemática da Literatura

| Autor                                       | Ano de Publicação | Objetivo                                                                                             | Metodologia                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Resultados                                                                                                             |
|---------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BABU, Dinesh;<br>KUSHWAHA,<br>Bijay Prasad. | 2024              | Investigar se a liderança transformacional afeta atitudes, motivação e desempenho dos colaboradores. | Estudo quantitativo com abordagem correlacional. Aplicou-se um survey com escala de Likert a 150 funcionários de uma empresa privada. A análise estatística incluiu correlação de Pearson, regressão múltipla e testes de significância para verificar relações entre liderança e variáveis comportamentais. | Evidências apontam que práticas transformacionais elevam o engajamento e a satisfação, resultando em melhor desempenho |

|                                                                                                            |      |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            |      |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | individual e coletivo.                                                                                                                  |
| CAO, Thanh Thi; LE, Phong Ba.                                                                              | 2024 | Analisar como a liderança transformacional influencia a capacidade de mudança organizacional.                                | Pesquisa quantitativa, de caráter explicativo. Utilizou-se um questionário estruturado com escala de Likert aplicado a 201 funcionários de uma organização pública sul-africana. A análise envolveu estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla para testar hipóteses sobre liderança e capacidade de mudança. | Constatou-se que líderes transformacionais aumentam a adaptabilidade e a inovação, fortalecendo a prontidão para mudanças estratégicas. |
| COSTA, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares.                                                               | 2023 | Investigar impactos da liderança transformacional em organizações brasileiras.                                               | Estudo exploratório com abordagem mista. Coleta de dados por entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário com escala de Likert. A análise combinou estatística descritiva com categorização temática qualitativa, buscando compreender os impactos da liderança transformacional em organizações brasileiras.                            | Evidenciou-se aumento de engajamento, inovação e alinhamento estratégico.                                                               |
| KHUZWAYO, Ayanda B.; FLOTMAN, Aden-Paul; MITONGA-MONGA, Jeremy.                                            | 2023 | Examinar a relação entre liderança transformacional, percepção de justiça organizacional e comprometimento dos funcionários. | Pesquisa quantitativa com delineamento transversal. Coleta de dados via questionário aplicado a 300 funcionários. Utilizou-se análise de confiabilidade (Alpha de Cronbach), análise fatorial confirmatória e regressão múltipla para examinar os efeitos da liderança sobre justiça organizacional e comprometimento.                               | Líderes transformacionais promovem maior percepção de justiça e fortalecem o vínculo afetivo dos empregados com a organização.          |
| MDLETSHE, Nondumiso; NZIMAKWE, Thokozani I.                                                                | 2023 | Avaliar o impacto da liderança transformacional no desempenho e clima organizacional em órgão tributário.                    | Estudo de caso com abordagem quantitativa. Aplicação de questionário estruturado a funcionários de uma organização tributária. A análise foi feita com estatística descritiva, testes de correlação e regressão linear para avaliar o impacto da liderança transformacional no desempenho organizacional.                                            | A liderança transformacional contribuiu para maior coesão de equipe, satisfação no trabalho e eficiência operacional.                   |
| PARK, Taekyung; PIERCE, Bárbara.                                                                           | 2020 | Explorar os efeitos da liderança transformacional em variáveis organizacionais específicas.                                  | Pesquisa quantitativa com abordagem explicativa. Aplicação de survey com escalas validadas a profissionais de diferentes setores. A análise estatística incluiu regressão linear, ANOVA e testes de hipóteses para mensurar os efeitos da liderança sobre produtividade e inovação.                                                                  | Resultados indicam aumento da motivação intrínseca e melhoria nos indicadores de produtividade.                                         |
| PEREIRA, Maria Valéria; SPIRI, Wilza Carla; SPAGNUOLO, Regina Stella; JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti. | 2020 | Discutir fundamentos e aplicações da liderança transformacional.                                                             | Revisão teórica com abordagem qualitativa. Análise crítica de literatura nacional e internacional sobre liderança transformacional. Utilizou-se análise documental e categorização conceitual para discutir fundamentos, dimensões e aplicações práticas do modelo.                                                                                  | Conclui que o estilo é eficaz para promover mudanças sustentáveis e alto desempenho.                                                    |
| RINFRET, Natalie; LAPLANTE, Joelle; LAGACÉ, Marie Claude; DESCHAMPS, Carl; PRIVÉ, Catherine.               | 2020 | Comparar estilos de liderança no setor de saúde, com foco no transformacional.                                               | Estudo comparativo com abordagem quantitativa. Coleta de dados por meio de questionário aplicado a profissionais da saúde em hospitais públicos. A análise estatística envolveu testes de média, regressão múltipla e análise de variância para comparar estilos de liderança e seus impactos.                                                       | O estilo transformacional mostrou-se mais eficaz para engajar equipes e melhorar a qualidade do atendimento.                            |

|                                                                                                                                                     |      |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VALERO-PASTOR, José M.;<br>GARCÍA-AVILÉS, José A.;<br>CARVAJAL, Miguel.                                                                             | 2021 | Revisar conceitos, dimensões e impactos da liderança transformacional.                    | Revisão bibliográfica sistemática. Seleção de artigos em bases como Scopus, Web of Science e Google Scholar. Critérios de inclusão/exclusão definidos previamente. A análise foi temática, com categorização dos principais achados sobre liderança transformacional em diferentes contextos.  | Conclui-se que o estilo é consistente em promover inovação, comprometimento e desempenho superior.        |
| VIRGIAWAN, Ade Riandi; RIYANTO, Setyo; ENDRI, Endri.                                                                                                | 2021 | Investigar a relação entre cultura organizacional e liderança transformacional.           | Estudo qualitativo com abordagem interpretativa. Coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores. Utilizou-se análise de conteúdo com codificação aberta e axial para identificar padrões entre cultura organizacional e estilo de liderança.            | Culturas colaborativas potencializam os efeitos positivos da liderança transformacional sobre resultados. |
| WIDYANTI, Rahmi; BASUKI; HAIRUL; RAJIANI, Ismi.                                                                                                     | 2020 | Analisar mudanças de estilo de liderança em contextos interculturais.                     | Estudo de caso longitudinal com abordagem qualitativa. Coleta de dados por entrevistas em profundidade, observação participante e análise documental. A triangulação metodológica foi usada para validar os achados sobre transição de estilos de liderança em contextos interculturais.       | A transição para práticas mais transformacionais favoreceu a integração e a adaptação cultural.           |
| YAMIN, Mohammad.                                                                                                                                    | 2020 | Examinar o papel da liderança transformacional em contextos organizacionais específicos.  | Pesquisa quantitativa com aplicação de escalas psicométricas validadas (ex.: MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire). Amostra composta por funcionários de empresas privadas. A análise envolveu regressão logística, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais.  | O estilo mostrou-se determinante para impulsionar inovação e comprometimento.                             |
| YUWONO, Heni; KURNIAWAN, Muhammad Danang; SYAMSUDIN, Nanank; ELIYANA, Anis; SAPUTRA, Deddy Eduar Eka; EMUR, Alvin Permana; JALIL, Nurul Iman Abdul. | 2023 | Avaliar a interação entre capital psicológico e liderança transformacional no desempenho. | Estudo correlacional com abordagem quantitativa. Aplicação de questionário com escalas de capital psicológico (PsyCap) e liderança transformacional. A análise estatística incluiu regressão múltipla, correlação de Pearson e análise de moderação para verificar interações entre variáveis. | A combinação de ambos potencializa resiliência, otimismo e resultados organizacionais.                    |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025).

A análise conjunta dos treze artigos selecionados evidencia que a liderança transformacional desempenha papel central na modelagem da cultura organizacional e, consequentemente, no desempenho das organizações. Apesar da diversidade dos contextos analisados — que incluem setores como saúde (RINFRET *et al.*, 2020), serviços públicos (MDLETSHE; NZIMAKWE, 2023), organizações de mídia digital (VALERO-PASTOR; GARCÍA-AVILÉS; CARVAJAL, 2021), empresas brasileiras em transformação cultural (COSTA; NUNES, 2023) e ambientes multiculturais em transição de modelos de liderança (WIDYANTI *et al.*, 2020) — verificou-se convergência quanto ao impacto positivo desse estilo de liderança sobre variáveis individuais, coletivas e organizacionais. De forma geral, os

resultados mostram que líderes transformacionais, por meio da inspiração, motivação, estímulo intelectual e consideração individualizada, são capazes de alinhar valores, promover confiança e construir culturas mais adaptáveis, colaborativas e voltadas para o desempenho.

Um dos principais achados diz respeito à capacidade da liderança transformacional de potencializar a adaptação a mudanças organizacionais. Cao e Le (2024), assim como Costa e Nunes (2023), demonstraram que a criação de um clima de confiança, visão compartilhada e comunicação transparente reduz resistências internas, fortalece a aceitação de novas estratégias e aumenta a velocidade de implementação de inovações. Esse papel de facilitadora da mudança evidencia que a liderança transformacional não se limita a conduzir ajustes pontuais, mas influencia estruturalmente a cultura, direcionando-a para maior resiliência e capacidade de renovação contínua.

Outro ponto recorrente refere-se ao papel mediador da cultura organizacional na relação entre liderança e desempenho. Estudos como os de Virgiawan, Riyanto e Endri (2021) e Widianti *et al.* (2020) mostraram que culturas colaborativas e orientadas para o aprendizado amplificam os efeitos positivos da liderança transformacional, ao passo que culturas hierárquicas e rígidas tendem a restringi-los. Esse achado reforça a ideia de que o estilo de liderança não atua isoladamente, mas em sinergia ou em tensão com a cultura vigente. Pereira *et al.* (2020), ao analisar experiências práticas, também destacaram que o alinhamento entre valores do líder e valores institucionais é fundamental para sustentar mudanças e resultados. Assim, a cultura organizacional aparece como variável-chave, ao mesmo tempo condicionando e sendo moldada pela liderança transformacional.

Os efeitos sobre os colaboradores foram outro eixo fortemente evidenciado. Diversos trabalhos, como os de Babu e Kushwaha (2024), Khuzwayo, Flotman e Mitonga-Monga (2023) e Park e Pierce (2020), demonstraram que a liderança transformacional contribui para o fortalecimento da motivação intrínseca, satisfação e comprometimento organizacional, reduzindo intenções de rotatividade e aumentando a lealdade. Esses resultados confirmam que líderes que inspiram confiança e oferecem suporte individualizado impactam diretamente nos vínculos emocionais dos colaboradores com a organização.

O estudo de Yuwono *et al.* (2023) amplia essa discussão ao evidenciar que, quando combinada a altos níveis de capital psicológico, a liderança transformacional potencializa resiliência, otimismo e esperança, criando um ciclo virtuoso que favorece tanto o bem-estar quanto o desempenho coletivo.

Em termos de inovação e performance organizacional, os resultados também foram consistentes. Pesquisas em diferentes setores (VALERO-PASTOR; GARCÍA-AVILÉS; CARVAJAL, 2021; YAMIN, 2020; RINFRET *et al.*, 2020) revelaram que práticas transformacionais favorecem a geração de ideias criativas, aumentam a qualidade percebida dos serviços prestados, estimulam a eficiência operacional e fortalecem a adesão a protocolos de segurança. Mesmo em ambientes com alta pressão regulatória ou em setores tradicionalmente resistentes a mudanças, como o público e o de saúde, os efeitos positivos da liderança transformacional foram confirmados, especialmente quando acompanhados de estruturas flexíveis e de um suporte organizacional alinhado.

Um aspecto interessante observado na literatura é que, embora os resultados sejam em grande parte convergentes, há variações relacionadas ao contexto e ao setor analisado. Em ambientes altamente hierarquizados ou com forte controle regulatório, os efeitos da liderança transformacional tendem a ser mais limitados ou dependentes de mediações culturais. Já em setores mais dinâmicos e inovadores, como mídia digital ou organizações orientadas para tecnologia, os impactos positivos são mais imediatos e amplificados. Essa constatação aponta para a importância de considerar a especificidade do contexto organizacional na análise e aplicação prática da liderança transformacional.

Outro fator essencial verificado foi o impacto direto da liderança transformacional no bem-estar e na retenção dos colaboradores. Ao inspirar confiança, reconhecer necessidades individuais e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional, esse estilo de liderança contribui para reduzir a rotatividade, fortalecer vínculos afetivos e promover a satisfação no trabalho, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização.

De forma abrangente, pode-se concluir que há fortes evidências na literatura de que a liderança transformacional exerce influência direta na cultura organizacional ao moldar valores, práticas e comportamentos coletivos, mas também influencia indiretamente o desempenho por meio de variáveis como inovação, comprometimento, justiça organizacional, engajamento e retenção de talentos. A cultura, por sua vez, funciona como mediadora e amplificadora dessa relação, podendo tanto potencializar quanto restringir os efeitos do estilo de liderança. Em termos práticos, isso sugere que organizações interessadas em fortalecer o desempenho devem investir simultaneamente no desenvolvimento de líderes transformacionais e na construção de culturas que favoreçam aprendizado, colaboração e inovação.

Por fim, os resultados obtidos nesta Revisão Sistemática da Literatura confirmam e expandem as teorias clássicas de liderança e cultura organizacional discutidas anteriormente.

Observa-se que, embora os modelos tradicionais — como as teorias dos traços, comportamental e contingencial — tenham contribuído para compreender as dimensões fundamentais da liderança (BERGAMINI, 1994; LOURENÇO, 2000; NETO *et al.*, 2012), as evidências mais recentes apontam que a liderança transformacional representa uma evolução conceitual e prática dessas abordagens. Os estudos analisados demonstram que líderes transformacionais não apenas exibem comportamentos eficazes, mas também influenciam valores, crenças e atitudes, alinhando-se ao entendimento de Bergamini (1994) sobre a liderança como processo de administração do sentido.

Além disso, os achados reforçam a perspectiva de Bass e Avolio (1993) de que a liderança transformacional atua como catalisadora da cultura organizacional, promovendo ambientes baseados em confiança, colaboração e inovação — elementos também enfatizados por Barreto *et al.* (2013) e De Souza *et al.* (2004) ao tratarem da influência dos valores e da ética na cultura corporativa. A partir dessa integração, constata-se que a cultura organizacional funciona como um mecanismo de sustentação dos comportamentos transformacionais, mediando a relação entre liderança e desempenho, conforme apontado por estudos contemporâneos incluídos na RSL, como Khuzwayo, Flotman e Mitonga-Monga (2023) e Yuwono *et al.* (2023).

Desse modo, a literatura recente corrobora a transição das abordagens clássicas, centradas em traços e comportamentos, para modelos que valorizam processos relacionais e simbólicos, onde a liderança transformacional emerge como um estilo capaz de redefinir culturas organizacionais e potencializar resultados estratégicos. Essa convergência entre os fundamentos teóricos tradicionais e os achados empíricos contemporâneos evidencia a atualidade e relevância da liderança transformacional como elo entre teoria e prática na gestão organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional e compreender como essa relação pode impactar o desempenho das organizações. A partir da Revisão Sistemática da Literatura, que seguiu critérios rigorosos de seleção, foi possível identificar treze artigos relevantes publicados entre 2020 e 2024, permitindo uma análise ampla e consistente sobre o tema.

Os resultados obtidos evidenciaram que a liderança transformacional exerce papel fundamental na formação, manutenção e transformação da cultura organizacional. Os líderes que adotam esse estilo de gestão promovem um ambiente baseado em confiança, motivação, estímulo intelectual e consideração individualizada, o que fortalece o engajamento, o comprometimento e a criatividade dos colaboradores. Como consequência, cria-se uma cultura mais colaborativa e adaptável, capaz de sustentar a inovação e de gerar melhores resultados organizacionais.

Também se observou que a cultura organizacional atua como mediadora da relação entre liderança e desempenho. Ambientes caracterizados pela colaboração, abertura e orientação para o aprendizado amplificam os efeitos positivos da liderança transformacional, enquanto culturas mais rígidas e hierarquizadas podem limitar seu impacto. Essa constatação reforça a necessidade de alinhar práticas de liderança aos valores e características culturais de cada organização, de modo a potencializar resultados sustentáveis.

De forma geral, pode-se concluir que a liderança transformacional não apenas influencia diretamente a cultura organizacional, moldando comportamentos, valores e práticas, mas também afeta indiretamente o desempenho, mediado por fatores como inovação, engajamento, justiça organizacional e capital psicológico. Assim, organizações que desejam fortalecer sua competitividade devem investir simultaneamente no desenvolvimento de líderes transformacionais e na construção de culturas organizacionais que favoreçam a participação, a colaboração e a inovação.

A partir disso, conclui-se que a liderança transformacional representa um caminho promissor para organizações que buscam alinhar cultura, engajamento humano e desempenho estratégico, configurando-se como um diferencial competitivo em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos.

Por fim, destaca-se que este estudo contribuiu para o avanço do conhecimento acadêmico e prático ao sintetizar as evidências mais recentes sobre o tema, oferecendo subsídios para gestores e pesquisadores interessados em compreender e aplicar a liderança transformacional como estratégia de fortalecimento cultural e melhoria de desempenho. Para gestores, os resultados indicam a importância de investir em programas de desenvolvimento de liderança focados em comunicação inspiradora, estímulo intelectual e suporte individualizado, ao mesmo tempo em que se promovem rituais e práticas que reforcem uma cultura de inovação, abertura e segurança psicológica. Recomenda-se que líderes adotem estratégias claras de alinhamento cultural, incentivando participação, aprendizado contínuo e colaboração entre

equipes, de modo a potencializar os efeitos da liderança transformacional sobre o desempenho organizacional.

Contudo, reconhece-se que a pesquisa apresenta limitações, como a restrição temporal aos anos de 2020 a 2024, a escolha de bases específicas de dados e o critério de reconhecimento científico mínimo de cinco citações, que pode ter levado à exclusão de estudos recentes e potencialmente relevantes.

Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras ampliem o escopo de análise para outras bases e períodos, explorem estudos empíricos em diferentes setores e contextos culturais, e considerem novas dimensões emergentes. Recomenda-se temas como diversidade e inclusão, modelos híbridos e remotos de trabalho e suas implicações para a liderança e cultura organizacional, sustentabilidade, transformação digital e gestão em cenários de crise, de modo a enriquecer ainda mais a compreensão do fenômeno e oferecer novas perspectivas para o desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, p. 64-77, 2003.

BABU, Dinesh; KUSHWAHA, Bijay Prasad. Does transformational leadership influence employees' innovativeness and mediate the role of organisational culture? Empirical evidence. *Int. Res. J. Multidiscip. Scope*, v. 5, n. 1, p. 428-440, 2024.

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

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, p. 121-135, 2015.

CAO, Thanh Thi; LE, Phong Ba. Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 33, n. 2, p. 157-173, 2024.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

COSTA, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 28, p. e29487, 2023.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, p. 01-20, 1998.

DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

DE CAMPOS, Alessandra Freire Magalhães; CAETANO, Luís Miguel Dias; GOMES, Victor Márcio Laus Reis. Revisão sistemática de literatura em educação: Características, estrutura e possibilidades às pesquisas qualitativas. **Linguagens, Educação e Sociedade**, v. 27, n. 54, p. 139-169, 2023.

DE LIMA, Thiago Ribas; GOMES, Giancarlo. Trabalho Acadêmico e a Pandemia Global: Analisando a Liderança Transformacional, Cultura Organizacional, Práticas de Enfrentamento da COVID-19 no Work-Life Balance. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI**, p. 1-11, 2022.

DE SOUZA, Maria Tereza Saraiva; DA SILVA PEREIRA, Raquel; DE JESUS MAFFEI, Paulo Antonio. Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 1, n. 1, p. 89-100, 2004.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 19 abr. 2025.

GONÇALVES, Andressa; TREVISOL, Nicole Pasini; LOPES, Mauricio Capobianco; SOETHE, Joseane da Silva. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 2, p. 85, 2015.

KHUZWAYO, Ayanda B.; FLOTMAN, Aden-Paul; MITONGA-MONGA, Jeremy. Transformational leadership influences on organisational justice and employee commitment in a customer service organisation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 49, p. 1979, 2023.

LOPES, Victor; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 12, p. e4124546-e4124546, 2023.

LOURENÇO, Paulo Renato. Liderança e eficácia: uma relação revisitada. **Psychologica**, v. 23, p. 119-130, 2000.

MDLETSHE, Nondumiso; NZIMAKWE, Thokozani I. An analysis of the influence of transformational leadership in a taxation organisation in the KwaZulu-Natal region. **Journal of Contemporary Management**, v. 20, n. 1, p. 350-375, 2023.

NETO, Antonio Carvalho; TANURE, Betania; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

NHIUANE, Aires. **Liderança transformacional como fator de desenvolvimento de engagement no trabalho**. 2018. 94 p. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa, Porto.

PARK, Taekyung; PIERCE, Bárbara. Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, v. 108, p. 104624, 2020.

PEREIRA, Diulnéia Granja; DE MARCHI, Adriela. Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional: um ensaio teórico sobre essa relação. **Revista Vianna Sapiens**, v. 6, n. 1, p. 19-19, 2015.

PEREIRA, Maria Valéria; SPIRI, Wilza Carla; SPAGNUOLO, Regina Stella; JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti. Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, p. e20180504, 2020.

RINFRET, Natalie; LAPLANTE, Joelle; LAGACÉ, Marie Claude; DESCHAMPS, Carl; PRIVÉ, Catherine. Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. **International Journal of Healthcare Management**, v. 13, n. sup1, p. 329-339, 2020.

VALERO-PASTOR, José M.; GARCÍA-AVILÉS, José A.; CARVAJAL, Miguel. Transformational leadership and innovation in digital-only news outlets. **Analysis of Quartz and El Confidencial. Journalism Studies**, v. 22, n. 11, p. 1450-1468, 2021.

VIRGIAWAN, Ade Riandi; RIYANTO, Setyo; ENDRI, Endri. Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 10, n. 3, p. 67-79, 2021.

VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. RAM: **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 53-81, 2011.

WIDYANTI, Rahmi; BASUKI; HAIRUL; RAJIANI, Ismi. Shifting from Asian to western model of leadership: The role of organizational culture. **Polish Journal of Management Studies**, v. 22, n. 1, p. 595-610, 2020.

YAMIN, Mohammad. Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. **Management Science Letters**, v. 10, n. 2, p. 313-326, 2020.

YUWONO, Heni; KURNIAWAN, Muhammad Danang; SYAMSUDIN, Nanank; ELIYANA, Anis; SAPUTRA, Deddy Eduar Eka; EMUR, Alvin Permana; JALIL, Nurul Iman Abdul. Do psychological capital and transformational leadership make differences in organizational citizenship behavior?. **Plos one**, v. 18, n. 12, p. e0294559, 2023.