

Revisão integrativa

Liderança Transformacional, Inovação e Desempenho Organizacional em Saúde: Uma Revisão Integrativa

Transformational Leadership, Innovation, and Organizational Performance in Healthcare: An Integrative Review

Afonso André ¹, Félix Cátia ², Pinto Cláudia ³, Afonso Inês ⁴, Alves Catarina ^{5,6}

1 Hospital de Braga, Serviço de Oncologia, ULS Braga, Braga, Portugal

2 Hospital de Guimarães, Serviço de Anestesiologia do BOC, ULS Alto Ave, Guimarães, Portugal

3 UCC Felgueiras, ULS Tâmega e Sousa, Felgueiras, Portugal

4 Hospital de Braga, Enfermaria de Vigilância Avançada, ULS Braga, Braga Portugal

5 ISAVE - Instituto Superior de Saúde, Amares, Portugal;

6 Centro Interdisciplinar em Ciências da Saúde (CICS), Instituto Superior de Saúde - ISAVE, Amares, Portugal

Autor correspondente: afsafonso@hotmail.com, Rua Cónego Dr. Manuel Faria, 4700-217 Braga

ORCID dos autores

André Afonso: 0009-0003-9979-4444

Cátia Félix: 0000-0002-0130-276X

Cláudia Pinto: 0000-0003-2066-4907

Inês Afonso: 0009-0007-8251-8709

Catarina Alves: 0000-0002-6306-6889

Resumo

Objetivo: Analisar a influência da liderança transformacional na inovação e no desempenho organizacional em unidades de saúde.

Métodos: Realizou-se uma revisão integrativa da literatura, com pesquisa nas bases de dados B-On (Scopus, Web of Science e PubMed), incluindo estudos publicados

entre 2019 e 2025. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão e a avaliação da qualidade metodológica, foram incluídos oito estudos empíricos.

Resultados: A evidência analisada indica que a liderança transformacional está consistentemente associada a níveis mais elevados de inovação organizacional e de desempenho em serviços de saúde. Estes efeitos são mediados por mecanismos como empowerment psicológico, aprendizagem organizacional e agilidade organizacional. Foram ainda identificadas barreiras relevantes à implementação deste estilo de liderança, nomeadamente resistência à mudança, limitações orçamentais e défices de capacitação em liderança.

Conclusão: A liderança transformacional configura-se como um fator estratégico para a promoção da inovação e da melhoria do desempenho organizacional em unidades de saúde. A sua eficácia depende da existência de condições organizacionais favoráveis e de investimento sustentado no desenvolvimento de competências de liderança.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Inovação Organizacional; Desempenho Organizacional; Organizações de Saúde; Gestão em Saúde

Abstract

Objective: To analyze the influence of transformational leadership on innovation and organizational performance in healthcare units.

Methods: An integrative literature review was conducted by searching the B-On databases (Scopus, Web of Science, and PubMed), including studies published between 2019 and 2025. After applying inclusion and exclusion criteria and evaluating methodological quality, eight empirical studies were included.

Results: The analyzed evidence indicates that transformational leadership is consistently associated with higher levels of organizational innovation and performance in healthcare services. These effects are mediated by mechanisms such as psychological empowerment, organizational learning, and organizational agility. Furthermore, relevant barriers to the implementation of this leadership style were identified, namely resistance to change, budgetary constraints, and leadership training deficits.

Conclusion: Transformational leadership emerges as a strategic factor for promoting innovation and improving organizational performance in healthcare units. Its effectiveness depends on the existence of favorable organizational conditions and sustained investment in leadership competency development.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Innovation; Organizational Performance; Healthcare Organizations; Health Management.

Introdução

As organizações de saúde enfrentam, de forma crescente, contextos marcados por elevada complexidade, pressão assistencial, restrições de recursos e necessidade de adaptação contínua a mudanças tecnológicas e organizacionais. A exigência de melhoria simultânea da qualidade dos cuidados, da eficiência operacional e da sustentabilidade dos sistemas de saúde tem reforçado a centralidade da liderança enquanto fator estratégico para a promoção da inovação e do desempenho organizacional. Neste cenário, modelos de liderança capazes de mobilizar profissionais, estimular a aprendizagem e apoiar processos de mudança tornam-se particularmente relevantes.

Entre esses modelos, a liderança transformacional tem sido amplamente associada à criação de ambientes organizacionais favoráveis à inovação. Caracterizada pela inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada, esta abordagem promove o envolvimento ativo dos profissionais e o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Evidência empírica em contextos de saúde demonstra que a liderança transformacional contribui para o fortalecimento de comportamentos inovadores, nomeadamente através da promoção de organizações que aprendem e da valorização da autonomia profissional (Nguyen, 2024; Ferraz et al., 2021).

A literatura recente tem vindo a aprofundar os mecanismos subjacentes a esta relação. A meta-análise de Llorente-Alonso et al. (2024) demonstra que o empowerment psicológico constitui um mediador central entre práticas de liderança e resultados organizacionais, estando associado a maior compromisso, desempenho e abertura à inovação. De forma complementar, estudos realizados em contextos organizacionais diversos evidenciam que fatores como orientação para a aprendizagem, propensão ao risco e satisfação no trabalho potenciam a capacidade inovadora das organizações, mesmo em contextos de recursos limitados (Lopes et al., 2024). Estes resultados sugerem que os efeitos da liderança transformacional dependem não apenas do estilo de liderança em si, mas também de condições organizacionais que favoreçam a participação e o desenvolvimento dos profissionais.

Paralelamente, a transformação digital tem emergido como um eixo central da inovação em saúde, introduzindo novos desafios organizacionais. Estudos em cuidados de saúde primários mostram que a prontidão organizacional para a transformação digital é frequentemente condicionada por resistência à mudança, limitações orçamentais e défices de capacitação, fatores que podem comprometer a eficácia das iniciativas de inovação (Kruszyńska-Fischbach et al., 2022). Neste contexto, a liderança transformacional digital tem sido identificada como um elemento facilitador da intensidade digital das organizações de saúde, atuando através do reforço da agilidade organizacional, especialmente em contextos de crise e elevada incerteza (Kludacz-Alessandri et al., 2025).

Apesar do crescimento da produção científica nesta área, a evidência permanece fragmentada. Os estudos analisam diferentes contextos, variáveis mediadoras e indicadores de desempenho, dificultando uma compreensão integrada dos mecanismos através dos quais a liderança transformacional influencia a inovação e o desempenho organizacional em saúde. Além disso, parte da literatura relevante encontra-se dispersa por setores adjacentes, exigindo uma leitura crítica quanto à transferibilidade dos seus contributos para o contexto sanitário (Bagherian et al., 2023; Upadhyay, 2024).

Face a estas lacunas, torna-se pertinente sistematizar e integrar criticamente a evidência empírica recente sobre liderança transformacional em saúde. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar, através de uma revisão integrativa da literatura, de que forma a liderança transformacional influencia a inovação e o desempenho organizacional em unidades de saúde, identificando os principais mecanismos mediadores, barreiras institucionais e implicações práticas para a gestão e liderança no setor da saúde.

Materiais e Métodos

O presente estudo consiste numa revisão integrativa da literatura, abordagem metodológica que permite a síntese e integração de evidência empírica proveniente de estudos com diferentes desenhos metodológicos. Este tipo de revisão é particularmente adequado para a análise de

fenómenos complexos em contextos organizacionais e de saúde, possibilitando a identificação de padrões, mecanismos mediadores e lacunas de investigação, sem a pretensão de produzir estimativas quantitativas combinadas.

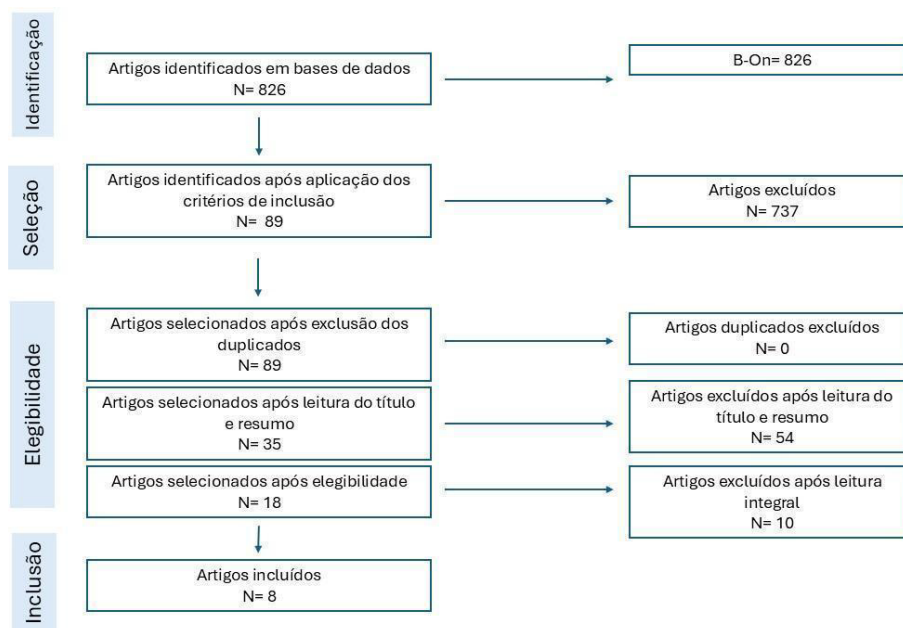
A questão de investigação que orientou esta revisão foi formulada com o objetivo de analisar a influência da liderança transformacional na inovação e no desempenho organizacional em unidades de saúde. Para apoiar a definição conceptual desta questão, recorreu-se à estratégia PICO como ferramenta orientadora, sem carácter restritivo, considerando: P (profissionais de saúde), I (liderança transformacional), C (outros estilos de liderança ou ausência de intervenção específica) e O (inovação e desempenho organizacional).

A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science e PubMed, através da plataforma B-On, durante o mês de março de 2025. Foram considerados estudos publicados entre 2019 e 2025, em língua portuguesa ou inglesa, revistos por pares e com acesso ao texto integral. A estratégia de pesquisa foi construída a partir dos principais conceitos do estudo, recorrendo à seguinte expressão booleana:

("Transformational Leadership" OR "Liderança Transformacional") AND ("Organizational Innovation" OR "Inovação Organizacional") AND ("Healthcare Organizations" OR "Unidades de Saúde") AND ("Organizational Performance" OR "Desempenho Organizacional").

Os critérios de inclusão abrangeram estudos empíricos realizados em contextos de saúde ou noutros setores organizacionais, desde que apresentassem contributos conceptuais ou empíricos relevantes e transferíveis para a compreensão da liderança transformacional, da inovação ou do desempenho organizacional em saúde. Foram excluídos estudos sem metodologia claramente descrita, sem dados empíricos, não revistos por pares ou sem pertinência conceptual para os objetivos da presente revisão.

A triagem dos estudos foi realizada em duas fases — leitura de títulos e resumos, seguida da leitura integral dos textos potencialmente elegíveis — com o apoio do software Rayyan, assegurando maior rigor e transparência no processo de seleção. A gestão das referências bibliográficas foi efetuada com recurso ao Mendeley. As diretrizes PRISMA (*Figura 1*) foram utilizadas como referência para garantir transparência no processo de identificação, triagem e inclusão dos estudos, adaptadas ao contexto de uma revisão integrativa. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, foram identificados 89 estudos, dos quais oito cumpriram integralmente os critérios definidos e integraram a análise final.

Figura 1: Fluxograma Prisma

Com o objetivo de reforçar o rigor metodológico da revisão, procedeu-se à avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos. Esta avaliação considerou critérios como a clareza dos objetivos, a adequação do desenho metodológico, a caracterização da amostra, a validade dos instrumentos de recolha de dados e a coerência da análise. Apenas estudos com qualidade metodológica considerada moderada a elevada foram incluídos na síntese final dos resultados.

Revisão da Literatura

A liderança transformacional tem sido amplamente reconhecida como um modelo eficaz para a criação de ambientes de trabalho positivos, incentivando a colaboração entre os membros da equipa e promovendo o desenvolvimento profissional contínuo. Embora diferentes mecanismos expliquem os seus efeitos, a literatura evidencia que fatores psicológicos como o empowerment desempenham um papel central na promoção do desempenho e da inovação. De acordo com Llorente-Alonso et al. (2024), o empowerment psicológico está associado a melhores resultados organizacionais, incluindo maior autonomia, compromisso e abertura à mudança — condições essenciais para que práticas inovadoras emergam nas organizações. Neste sentido, a liderança transformacional, ao promover empowerment e envolvimento, contribui para criar culturas mais dinâmicas e adaptáveis. Paralelamente, Ferraz et al. (2021), ao analisar profissionais de saúde em contexto hospitalar, demonstram que a autonomia e a motivação intrínseca favorecem o intraempreendedorismo e a inovação, reforçando a importância de ambientes de trabalho que valorizem a participação ativa dos colaboradores.

A implementação de práticas de liderança transformacional nas unidades de saúde tem sido consistentemente associada ao aumento da inovação institucional. Líderes que adotam esta abordagem encorajam os profissionais a explorar novas metodologias e a questionar práticas estabelecidas, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e a adaptação à mudança (Nguyen, 2024). Esta orientação favorece a flexibilidade institucional,

permitindo que as organizações de saúde se ajustem rapidamente a novas exigências clínicas e administrativas. Em contextos marcados por crescente digitalização dos serviços, a liderança transformacional contribui para a integração de tecnologias emergentes, melhorando a qualidade assistencial e os processos internos (Kludacz-Alessandri et al., 2025). Além disso, ambientes de trabalho positivos, nos quais os profissionais se sentem apoiados e valorizados, estimulam o compromisso, a colaboração interdisciplinar e o desenvolvimento de soluções criativas para desafios diários (Ferraz et al., 2021).

A crescente digitalização dos serviços de saúde tem sido apontada como um dos principais motores da inovação no sector. A utilização de tecnologias digitais, aliada a uma liderança transformacional eficaz, tem demonstrado resultados positivos na melhoria da agilidade organizacional e na capacidade de adaptação a mudanças rápidas e inesperadas. Estas mudanças não se limitam apenas à área clínica, mas também englobam a gestão administrativa dos serviços de saúde, com ênfase na utilização de soluções tecnológicas para melhorar a comunicação, a tomada de decisões e a eficiência operacional. A integração da liderança transformacional com as novas tecnologias pode não só aumentar a acessibilidade aos serviços de saúde, como também reduzir custos operacionais, tornando o sistema de saúde mais sustentável e eficiente (Kludacz-Alessandri et al., 2025; Kruszyńska-Fischbach et al., 2022). Tanto Kludacz-Alessandri et al. (2025) como Kruszyńska-Fischbach et al. (2022) enfatizam que a agilidade organizacional e a prontidão digital são fatores determinantes para o sucesso da transformação tecnológica liderada por modelos de liderança adaptativos.

Além dos benefícios diretos para a inovação, a liderança transformacional tem mostrado ser crucial para o fortalecimento das competências organizacionais e para o desenvolvimento da resiliência nas equipas de saúde. Em ambientes marcados por elevada pressão e complexidade, líderes transformacionais promovem o apoio mútuo, a aprendizagem contínua e a confiança entre os profissionais, o que se traduz em melhor desempenho individual e coletivo (Nguyen, 2024). Ao investir no desenvolvimento de competências e na autonomia dos colaboradores, estes líderes favorecem o crescimento profissional e o sentido de pertença, elementos essenciais para a sustentabilidade das organizações de saúde a longo prazo (Ferraz et al., 2021). Adicionalmente, modelos de liderança orientados para a colaboração e o bem-estar, como destacado por Upadhyay (2024), contribuem para a criação de culturas organizacionais mais resilientes e adaptáveis.

No entanto, a implementação da liderança transformacional nas organizações de saúde não está isenta de desafios. A resistência à mudança é frequentemente identificada como um dos principais obstáculos à adoção deste modelo de liderança, sobretudo em estruturas hierárquicas rígidas e culturas organizacionais tradicionais (Kruszyńska-Fischbach et al., 2022). Esta resistência pode manifestar-se tanto ao nível dos líderes, que nem sempre dispõem de competências para adotar abordagens mais participativas, como entre os colaboradores, que podem sentir-se inseguros perante novas práticas ou metodologias. Para além disso, diversos autores destacam a falta de capacitação específica em liderança como uma limitação significativa à eficácia da liderança transformacional, reforçando a importância de programas estruturados de formação e desenvolvimento contínuo de competências (Nguyen, 2024; Upadhyay, 2024).

Outro desafio significativo é a restrição orçamental, que pode limitar a implementação de programas de desenvolvimento de liderança e de inovação nas unidades de saúde. Muitos gestores enfrentam dificuldades em alocar recursos suficientes para a adoção de tecnologias emergentes ou para a formação de equipas, o que pode comprometer os resultados desejados. A escassez de recursos financeiros, aliada à pressão para reduzir custos operacionais, torna mais complexo o processo de implementação de mudanças organizacionais e tecnológicas no setor da saúde. Estudos demonstram que a transformação digital exige investimento contínuo

em infraestruturas, competências e suporte institucional, sendo frequentemente condicionada por limitações orçamentais (Kruszyńska-Fischbach et al., 2022). De forma semelhante, Lopes et al. (2024) identificam que, mesmo em organizações do terceiro setor, a falta de recursos constitui uma barreira significativa à inovação, o que reforça a necessidade de estratégias de gestão eficiente e de políticas que garantam a sustentabilidade dos processos de mudança.

A liderança transformacional no setor da saúde revela-se uma abordagem promissora para a melhoria do desempenho organizacional e para o estímulo à inovação, uma vez que promove comportamentos inspiradores, motivação intrínseca e orientação para a melhoria contínua (Nguyen, 2024). No entanto, a sua implementação eficaz exige condições específicas, como o desenvolvimento de competências de liderança, a gestão adequada da resistência à mudança e o apoio institucional necessário para superar restrições orçamentais (Kruszyńska-Fischbach et al., 2022; Upadhyay, 2024). Quando bem aplicada, esta forma de liderança contribui para a construção de ambientes de trabalho colaborativos, resilientes e abertos à inovação, gerando benefícios tanto para os profissionais de saúde como para os utentes dos serviços (Ferraz et al., 2021; Nguyen, 2024).

Resultados

A presente secção apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos oito estudos incluídos na revisão. Inicialmente, é realizada uma caracterização geral dos estudos selecionados, de modo a contextualizar os seus objetivos, metodologias e variáveis principais. Posteriormente, são sintetizados os principais resultados empíricos identificados, evidenciando os padrões de associação entre a liderança transformacional, a inovação e o desempenho organizacional nas unidades de saúde.

Caraterização dos Estudos Incluídos

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão definidos na metodologia, foram selecionados oito estudos empíricos que analisam a liderança transformacional e o seu impacto na inovação, no desempenho organizacional e em variáveis associadas, como empowerment psicológico, intraempreendedorismo, transformação digital ou agilidade organizacional. A Tabela 1 apresenta uma caracterização detalhada destes estudos, incluindo as variáveis em análise, o contexto organizacional, a metodologia utilizada e as principais conclusões relevantes para o presente trabalho.

Tabela 1: Caracterização dos estudos incluídos na revisão

Autor (Ano)	Variáveis / Foco do estudo	Contexto (Saúde / Outro)	Metodologia / Amostra	Principais conclusões relevantes
<i>Nguyen (2024)</i>	Liderança transformacional; Organização que aprende; Comportamento inovador	Saúde (Hospitais públicos – Vietname)	Estudo quantitativo; n=228 enfermeiros	A liderança transformacional aumenta o comportamento inovador dos enfermeiros, mediada pela organização que aprende.
<i>Ferraz et al. (2021)</i>	Estilos cognitivos; Orientação empreendedora;	Saúde (Enfermeiros)	Estudo quantitativo; n=667	Autonomia e motivação intrínseca favorecem o intraempreendedorismo e a

	Intrapreneurship; Inovação	ros em Portugal)		inovação. O contexto organizacional e a liderança facilitadora potenciam estes efeitos.
<i>Kludacz - Alessandri et al. (2025)</i>	Digital Transformational Leadership (DTL); Digital Intensity; Organizational Agility	Saúde (Cuidados primários – Polónia e Países Baixos)	Estudo quantitativo; gestores de saúde	A DTL aumenta a intensidade digital das organizações de saúde, mediada pela agilidade organizacional. A pandemia reforçou essa necessidade.
<i>Kruszyńska-Fischbach et al. (2022)</i>	Prontidão digital (e-readiness); Transformação digital; Barreiras organizacionais	Saúde (Cuidados primários – Polónia)	Estudo quantitativo; profissionais de saúde	A transformação digital é condicionada por resistência à mudança, falta de recursos, insuficiente capacitação e limitações orçamentais.
<i>Llorente-Alonso et al. (2024)</i>	Psychological empowerment; Antecedentes; Outcomes organizacionais; Moderadores	Vários setores (Meta-análise)	Meta-análise de estudos quantitativos	Empowerment psicológico está associado a melhoria de desempenho, compromisso e abertura à inovação; influenciado por cultura organizacional e apoio da liderança.
<i>Lopes et al. (2024)</i>	Fatores de inovação; Orientação para aprendizagem; Propensão ao risco; Satisfação	Terceiro setor (IPSS – Lares)	Estudo quantitativo; (lares em Portugal)	A inovação em organizações sociais é impulsionada por aprendizagem, risco e satisfação, mas limitada por escassez de recursos e cultura conservadora. Resultados transferíveis para contextos de saúde.
<i>Bagherian et al. (2023)</i>	Estilos de liderança; Implementação de Six Sigma; Melhoria organizacional	Indústria (Europa)	Estudo quantitativo; gestores industriais	Estilos de liderança eficazes são determinantes para implementação de iniciativas de melhoria (Six Sigma). Reforça o papel da liderança como catalisador de mudança organizacional.
<i>Upadhyay (2024)</i>	Servant/colaborative leadership; Sustentabilidade social; Inovação institucional	Saúde (EUA – contexto hospitalar / serviços)	Estudo teórico/conceitual	Modelos de liderança orientados para colaboração e sustentabilidade promovem cultura de inovação e qualidade. Relevante para políticas organizacionais em saúde.

DTL = *Digital Transformational Leadership*

Em síntese, a análise dos estudos incluídos evidencia uma predominância de investigações realizadas em contextos de saúde, nomeadamente em hospitais e unidades de cuidados primários (Nguyen, 2024; Ferraz et al., 2021; Kludacz-Alessandri et al., 2025; Kruszyńska-Fischbach et al., 2022), recorrendo maioritariamente a metodologias quantitativas e a amostras de profissionais de saúde. Dois estudos desenvolvidos fora do setor da saúde (Lopes et al., 2024; Bagherian et al., 2023) ofereceram contributos relevantes para a compreensão de fatores organizacionais e de estilos de liderança associados à inovação, sendo os seus resultados transferíveis para o contexto sanitário. A meta-análise de Llorente-Alonso et al. (2024) reforçou o papel do empowerment psicológico como mecanismo mediador entre liderança, cultura organizacional e desempenho, enquanto o contributo conceptual de Upadhyay (2024) destacou a importância de modelos de liderança colaborativos e sustentáveis. Em conjunto, estes estudos

fornecem uma base empírica e teórica robusta para a análise integrada da liderança transformacional e do seu impacto na inovação e no desempenho organizacional em unidades de saúde.

Principais resultados empíricos

A evidência empírica analisada indica, de forma convergente, que a liderança transformacional (LT) está associada a maiores níveis de inovação organizacional em serviços de saúde. Em contexto hospitalar, verificou-se que a LT potencia o comportamento inovador dos profissionais, efeito que se explica pela conversão da equipa numa organização que aprende — isto é, por rotinas de aprendizagem coletiva, partilha de conhecimento e reflexão sistemática sobre as práticas (Nguyen, 2024). Em linha com esta tendência, observou-se ainda que autonomia decisional e motivação intrínseca funcionam como condições proximalmente relacionadas com intraempreendedorismo e, por essa via, com melhorias nos processos e resultados (Ferraz et al., 2021).

No plano digital, os resultados mostram que a liderança transformacional digital (DTL) está positivamente associada à intensidade digital das organizações de saúde, sendo a agilidade organizacional um mediador crítico dessa relação; tal relação tornou-se particularmente saliente em cenários de crise (e.g., pandemia de COVID-19), nos quais a capacidade de reconfigurar processos e tecnologias se revelou determinante (Kludacz-Alessandri et al., 2025). Em paralelo, a prontidão digital das organizações de cuidados primários depende não apenas de infraestruturas e recursos, mas também de fatores culturais e estruturais; entre as barreiras mais frequentes encontram-se resistência à mudança, restrições orçamentais e défices de capacitação para gerir projetos de transformação (Kruszyńska-Fischbach et al., 2022).

Em termos psicossociais, a meta-análise identificada evidencia que o empowerment psicológico se associa de modo robusto a melhor desempenho, maior compromisso e abertura à inovação, sendo sensível a moderadores contextuais, designadamente apoio da liderança e características culturais da organização (Llorente-Alonso et al., 2024). Do ponto de vista dos fatores organizacionais facilitadores da inovação, estudos fora do setor da saúde apontam a orientação para a aprendizagem, a propensão ao risco e a satisfação no trabalho como dimensões promotoras de práticas inovadoras em organizações do terceiro setor (Lopes et al., 2024). Ainda em contexto não sanitário, a evidência sugere que estilos de liderança eficazes são determinantes para a implementação sustentada de iniciativas de melhoria (e.g., Six Sigma), reforçando o papel da liderança como catalisador de mudança (Bagherian et al., 2023). Por fim, contributos conceptuais recentes destacam que modelos de liderança colaborativos e orientados para sustentabilidade social favorecem culturas de inovação e de qualidade organizacional em saúde (Upadhyay, 2024).

Em síntese, os estudos revistos descrevem um padrão consistente: (i) a liderança transformacional associa-se a inovação via aprendizagem organizacional e processos de empowerment; (ii) a liderança transformacional digital amplia intensidade digital mediante agilidade organizacional; (iii) barreiras estruturais (resistência, recursos, capacitação) condicionam a implementação; e (iv) climas organizacionais orientados para aprendizagem, risco calculado e satisfação potenciam intraempreendedorismo e melhoria contínua (Nguyen, 2024; Ferraz et al., 2021; Kludacz-Alessandri et al., 2025; Kruszyńska-Fischbach et al., 2022; Llorente-Alonso et al., 2024; Lopes et al., 2024; Bagherian et al., 2023; Upadhyay, 2024).

Discussão

Os resultados desta revisão integrativa confirmam que a liderança transformacional desempenha um papel central na promoção da inovação e do desempenho organizacional em unidades de saúde. A evidência analisada indica que este estilo de liderança se associa consistentemente a resultados organizacionais positivos, não apenas de forma direta, mas sobretudo através de mecanismos mediadores de natureza psicológica e organizacional (Nguyen, 2024; Llorente-Alonso et al., 2024).

Um dos principais contributos identificados nos estudos incluídos prende-se com o papel do empowerment psicológico e da aprendizagem organizacional como mediadores fundamentais da relação entre liderança transformacional e inovação. A meta-análise de Llorente-Alonso et al. (2024) demonstra que o empowerment psicológico se associa a maior compromisso, desempenho e abertura à inovação, sendo fortemente influenciado por práticas de liderança. De forma convergente, evidência empírica em contexto hospitalar mostra que a liderança transformacional potencia o comportamento inovador dos profissionais através do desenvolvimento de organizações que aprendem, caracterizadas pela partilha de conhecimento e aprendizagem coletiva (Nguyen, 2024).

No setor da saúde, estes mecanismos assumem particular relevância, uma vez que a inovação depende fortemente do envolvimento ativo dos profissionais de linha da frente. Estudos realizados com enfermeiros evidenciam que a autonomia profissional e a motivação intrínseca estão associadas ao desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores e inovadores, reforçando a importância de estilos de liderança que promovam participação e valorização individual (Ferraz et al., 2021). Estes resultados sugerem que a liderança transformacional atua como catalisador de processos de inovação de base local (bottom-up), com impacto potencial na qualidade e eficiência dos cuidados prestados.

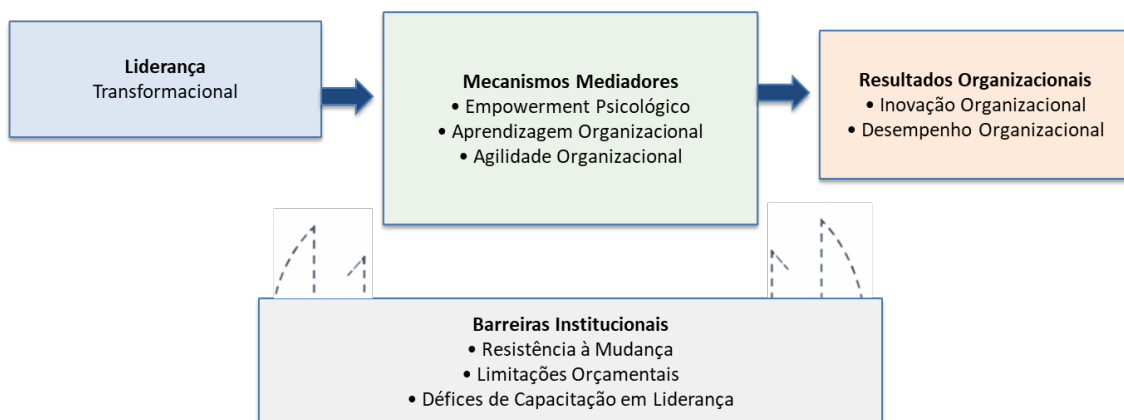
A dimensão da transformação digital acrescenta complexidade à análise. Os estudos incluídos indicam que a liderança transformacional digital se associa positivamente à intensidade digital das organizações de saúde, sendo a agilidade organizacional um mediador crítico desta relação (Kludacz-Alessandri et al., 2025). Estes achados reforçam a ideia de que a inovação tecnológica em saúde não depende exclusivamente da adoção de ferramentas digitais, mas de uma liderança capaz de promover flexibilidade organizacional, reconfiguração de processos e aprendizagem contínua. Em contraste, a prontidão organizacional para a transformação digital revela-se frequentemente condicionada por resistência à mudança, limitações orçamentais e défices de capacitação, fatores que comprometem a eficácia das estratégias de inovação (Kruszyńska-Fischbach et al., 2022).

Os contributos provenientes de estudos realizados fora do setor da saúde corroboram esta interpretação, ao evidenciarem que fatores organizacionais internos — como orientação para a aprendizagem, propensão ao risco e satisfação no trabalho — constituem determinantes transversais da inovação organizacional (Lopes et al., 2024; Bagherian et al., 2023). Embora a transferência direta destes resultados deva ser feita com cautela, a convergência dos mecanismos identificados sugere que a liderança transformacional opera através de processos organizacionais comuns, independentemente do setor, ainda que modulados pelas especificidades institucionais do contexto sanitário. Adicionalmente, abordagens de liderança orientadas para a colaboração e sustentabilidade reforçam a importância de culturas organizacionais participativas para a promoção da inovação em saúde (Upadhyay, 2024).

Em termos práticos, os resultados desta revisão sugerem que a liderança transformacional deve ser integrada como componente estruturante das estratégias de desenvolvimento organizacional em saúde, articulada com políticas de capacitação, promoção da autonomia profissional e fortalecimento da aprendizagem organizacional. Contudo, a eficácia deste modelo depende do apoio institucional e da mitigação de barreiras estruturais que condicionam a implementação de processos de inovação sustentada.

Em síntese, a integração dos resultados analisados permite propor um modelo conceptual que sistematiza as relações entre liderança transformacional, mecanismos mediadores e resultados organizacionais em unidades de saúde (*Figura 2*). Este modelo evidencia que a influência da liderança transformacional na inovação e no desempenho organizacional ocorre predominantemente através de mecanismos psicológicos e organizacionais — empowerment psicológico, aprendizagem organizacional e agilidade organizacional — sendo estes efeitos condicionados por barreiras institucionais, como resistência à mudança, limitações orçamentais e défices de capacitação em liderança.

Figura 2: Modelo conceptual integrador da influência da liderança transformacional na inovação e no desempenho organizacional em unidades de saúde



Limitações do estudo

A presente revisão integrativa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. O número reduzido de estudos incluídos reflete critérios rigorosos de elegibilidade, mas limita a generalização dos resultados. A predominância de estudos quantitativos restringe a compreensão aprofundada das dinâmicas subjetivas da liderança transformacional em contextos de saúde. Adicionalmente, a inclusão de estudos fora do setor da saúde, embora justificada pela transferibilidade conceptual, exige prudência interpretativa (Bagherian et al., 2023; Lopes et al., 2024). Apesar destas limitações, a consistência dos resultados sustenta a relevância das conclusões apresentadas.

Considerações Finais

A presente revisão integrativa permitiu analisar de forma sistemática a evidência empírica recente sobre a liderança transformacional e a sua influência na inovação e no desempenho organizacional em unidades de saúde. Os resultados evidenciam que este estilo de liderança se associa consistentemente a resultados organizacionais positivos, sobretudo quando mediado por mecanismos como empowerment psicológico, aprendizagem organizacional e agilidade organizacional.

A evidência analisada sugere que a liderança transformacional contribui para a criação de contextos organizacionais mais favoráveis à inovação, promovendo o envolvimento dos profissionais, a autonomia no exercício das funções e a abertura à mudança. Em particular, em contextos de elevada complexidade e pressão assistencial, como os serviços de saúde, este modelo de liderança revela potencial para apoiar processos de melhoria contínua e adaptação organizacional, incluindo no domínio da transformação digital.

Contudo, os resultados também indicam que os benefícios associados à liderança transformacional não são automáticos nem universais. Fatores como resistência à mudança, limitações orçamentais e défices de capacitação em liderança podem condicionar a eficácia das estratégias de inovação e a sustentabilidade das transformações organizacionais. Assim, a literatura sugere que a adoção deste estilo de liderança deve ser acompanhada por condições organizacionais favoráveis e por apoio institucional adequado.

Do ponto de vista prático, esta revisão aponta para a relevância de integrar a liderança transformacional nas estratégias de desenvolvimento organizacional em saúde, articulando-a com políticas de formação contínua, promoção da autonomia profissional e fortalecimento da aprendizagem organizacional. Estas orientações devem, contudo, ser interpretadas à luz das especificidades de cada contexto institucional.

Em termos de contributo científico, o presente estudo oferece uma síntese integradora da evidência disponível, clarificando os mecanismos através dos quais a liderança transformacional influencia a inovação e o desempenho organizacional em saúde. Para investigações futuras, sugere-se o aprofundamento desta temática em contextos específicos do setor da saúde, bem como o recurso a metodologias longitudinais e mistas que permitam compreender de forma mais aprofundada os processos e dinâmicas subjacentes à liderança transformacional e à inovação organizacional.

Em síntese, a liderança transformacional emerge da literatura como um elemento relevante para a modernização das organizações de saúde, desde que a sua implementação seja contextualizada, crítica e sustentada por condições organizacionais adequadas.

Conflito de Interesses e Financiamento

O/A(s) autor(es/as) declara(m) que não há conflito de interesses.

Referências Bibliográficas

Bagherian, A., Gershon, M., & Kumar, S. (2023). Leadership style as an antecedent to effective Six Sigma implementation. *Journal of Advances in Management Research*, 20(5), 821–854. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2023-0078>

Ferraz, P., Marques, C. S., Santos, G., Cunha, A. M., & Vaz, S. (2021). The influence of cognitive styles as promoters of entrepreneurial orientation and intrapreneurship as drivers of innovation: The case of nurses in health services in Portugal in times of COVID-19. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040107>

Kludacz-Alessandri, M., Hawrysz, L., Żak, K., & Zhang, W. (2025). The impact of digital transformational leadership on digital intensity among primary healthcare entities: a moderated mediation model. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12283-x>

Kruszyńska-Fischbach, A., Sysko-Romańczuk, S., Rafalik, M., Walczak, R., & Kludacz-Alessandri, M. (2022). Organizational e-readiness for the digital transformation of primary healthcare providers during the covid-19 pandemic in Poland. *Journal of Clinical Medicine*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/jcm11010133>

Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>

Lopes, A. R. G., de Azevedo Correia, A. I., & da Silva Braga, A. M. (2024). Motivations for and barriers to innovation in non-profit organizations: The case of nursing homes in Northern Portugal. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 25–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.04.002>

Nguyen, P. (2024). Effects of transformational leadership on the learning organization and nurses' innovative behavior in Vietnamese public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 20(3/4), 256–269. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2024-0035>

Upadhyay, D. (2024). Excellence in healthcare: nurturing servant leadership, fostering collaborative culture and promoting social sustainability in the UAE – strategies for transformation. *Leadership in Health Services* (1751-1879), 37(3), 394–407. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2024-0012>