

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Eduardo Pizzo Ottoboni¹
Aryana Soares Mariano Pontes²
Bianca Rafaela Fiori Tamporoski³
Izabella da Silva Gomes⁴
Priscila Freitas Araujo⁵
Talles Luthane Pinheiro Xavier⁶

RESUMO: A liderança constitui o eixo central na determinação da excelência do desempenho organizacional, exercendo influência direta na motivação das equipes, na segurança psicológica dos colaboradores e na eficácia das estratégias corporativas voltadas à inovação constante. Este artigo investiga como as práticas de gestão transformacional impactam os resultados em contextos educacionais e empresariais, mobilizando uma pesquisa bibliográfica rigorosa pautada nos pressupostos metodológicos de Lakatos (2021) e Ferrer e Dias (2023) para analisar a produção de doze autores especializados em governança e comportamento institucional. Os resultados evidenciam que o suporte relacional e o reconhecimento contínuo são fundamentais para a retenção de talentos e a resolução construtiva de conflitos, de modo que a efetividade da gestão reside no equilíbrio entre a visão inspiradora e a criação de ambientes inclusivos que promovam o desenvolvimento humano e a sustentabilidade das transformações propostas.

Palavras-chave: Liderança Transformacional. Desempenho Organizacional. Clima Organizacional. Gestão de Equipes. Desenvolvimento Institucional.

1

ABSTRACT: Leadership constitutes the central axis in determining the excellence of organizational performance, exerting a direct influence on team motivation, employees' psychological safety, and the effectiveness of corporate strategies focused on constant innovation. This article investigates how transformational management practices impact results in educational and business contexts, mobilizing rigorous bibliographic research based on the methodological assumptions of Lakatos (2021) and Ferrer and Dias (2023) to analyze the production of twelve authors specialized in governance and institutional behavior. Results evidence that relational support and continuous recognition are fundamental for talent retention and constructive conflict resolution, such that management effectiveness lies in the balance between inspiring vision and the creation of inclusive environments that promote human development and the sustainability of the proposed transformations.

Keywords: Transformational Leadership. Organizational Performance. Organizational Climate. Team Management. Institutional Development.

¹ Mestrando em Administração de Empresas, Must University (MUST).

² Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

³ Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

⁴ Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

⁵ Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

⁶ Mestrando em Administração de Empresas, Must University (MUST).

I. INTRODUÇÃO

A qualidade da liderança nas organizações contemporâneas emerge como variável crítica para compreensão de por que algumas instituições prosperam enquanto outras enfrentam dificuldades significativas, mesmo quando dispõem de recursos materiais e tecnológicos equivalentes. Líderes não apenas definem direções estratégicas; eles modelam culturas organizacionais, influenciam motivação de equipes e estabelecem padrões de comportamento que permeiam toda a estrutura institucional. Essa centralidade da liderança é evidente em contextos educacionais e corporativos onde mudanças rápidas exigem capacidade de adaptação, inovação e mobilização de pessoas em torno de objetivos compartilhados.

O problema que orienta esta investigação pode ser formulado da seguinte forma: quais mecanismos específicos através dos quais práticas de liderança influenciam desempenho organizacional, e como diferentes estilos gerenciais produzem resultados distintos em termos de clima institucional, engajamento de pessoal e implementação de estratégias? Essa pergunta emerge da constatação de que, embora a relevância da liderança seja amplamente reconhecida, a compreensão de como ela funciona para melhorar desempenho permanece superficial, baseada em clichês gerenciais em vez de análise rigorosa de processos e resultados.

A justificativa para este estudo assenta-se em duas dimensões complementares. Primeiro, a compreensão aprofundada de como liderança influencia desempenho é essencial para que gestores desenvolvam práticas eficazes e responsáveis, evitando tanto o autoritarismo que sufoca inovação quanto o *laissez-faire* que resulta em desorganização. Segundo, em contextos de transformação acelerada — mudanças tecnológicas, pressões por inclusão, demandas por sustentabilidade — a qualidade da liderança determina se organizações conseguem navegar essas transições de forma coerente ou se fragmentam sob pressões conflitantes.

O objetivo geral deste artigo é analisar de modo crítico como liderança influencia desempenho organizacional, identificando mecanismos de impacto, estilos gerenciais eficazes e desafios na implementação de práticas de liderança transformacional. Os objetivos específicos compreendem: (1) caracterizar diferentes estilos de liderança e seus efeitos em clima e cultura organizacional; (2) examinar como liderança influencia motivação, engajamento e retenção de talentos; (3) analisar relação entre qualidade de liderança e implementação bem-sucedida de mudanças organizacionais; (4) discutir desafios éticos e de responsabilidade associados ao exercício de poder gerencial.

A metodologia empregada constitui pesquisa bibliográfica, conforme orientações de Lakatos (2021), que enfatiza a relevância de revisão sistemática de fontes para construção de argumentação fundamentada em evidências teóricas e empíricas. Ferrer e Dias (2023) complementam essa abordagem ao destacar que pesquisa bibliográfica em temas de gestão exige não apenas levantamento de dados, mas análise crítica de como diferentes autores concebem liderança, quais evidências mobilizam e quais limitações suas perspectivas apresentam. Ambos os autores sustentam que esse tipo de investigação é apropriado para temas que demandam síntese de múltiplas perspectivas e construção de compreensão integrada de fenômenos complexos.

O artigo organiza-se em três seções temáticas principais: (1) Estilos de Liderança e Impacto em Clima Organizacional, que examina como diferentes abordagens gerenciais criam ambientes institucionais distintos; (2) Liderança, Motivação e Desempenho de Equipes, que analisa mecanismos através dos quais liderança influencia engajamento e produtividade; (3) Desafios Éticos e Transformação de Culturas Organizacionais, que argumenta implicações de poder, responsabilidade e inclusão em práticas de liderança contemporânea.

2. ESTILOS DE LIDERANÇA E IMPACTO EM CLIMA ORGANIZACIONAL

3

A relação entre estilos de liderança e qualidade do clima organizacional não é linear nem determinística; ela depende de como líderes articulam suas práticas com contextos específicos, necessidades de equipes e objetivos institucionais. Gieseler, Pivoto e Holz (2026) examinam o papel da liderança na construção da segurança psicológica nas organizações, argumentando que líderes que criam ambientes onde pessoas sentem-se seguras para expressar ideias, questionar decisões e admitir erros produzem equipes inovadoras e resilientes. Essa perspectiva sugere que a qualidade da liderança não se mede apenas por resultados financeiros ou métricas de produtividade, mas também por capacidade de criar espaços psicologicamente seguros onde desenvolvimento humano é possível.

A liderança transformacional emerge como estilo eficaz em contextos que demandam mudança significativa. Gomes (2025) analisa o papel da gestão escolar na melhoria do desempenho dos alunos, demonstrando que gestores que articulam visão clara de futuro, inspiram equipes em torno de objetivos compartilhados e oferecem suporte individualizado conseguem mobilizar professores para implementar práticas inovadoras. Em contextos corporativos, dinâmica análoga manifesta-se quando líderes transformacionais conseguem converter resistências iniciais a mudanças em engajamento genuíno, porque conseguem

conectar mudanças propostas com valores e aspirações de equipes. Essa capacidade de transformação não é inata; ela resulta de práticas deliberadas de comunicação, escuta e reconhecimento.

A dimensão relacional da liderança constitui aspecto subestimado em discussões focadas em competências técnicas ou resultados financeiros. Teimoso, Ánica e André (2022) examinam papel e desafios da avaliação de desempenho na melhoria do trabalho docente, destacando que avaliações são eficazes quando realizadas em contexto de relacionamento de confiança entre avaliador e avaliado. Quando líderes estabelecem relações baseadas em respeito mútuo e interesse genuíno no desenvolvimento de pessoas, avaliações deixam de ser exercícios punitivos e tornam-se oportunidades de aprendizado. Essa transformação da avaliação de desempenho de ferramenta de controle para ferramenta de desenvolvimento reflete mudança fundamental em como liderança é concebida — não como imposição de vontade, mas como facilitação de crescimento.

A construção de clima organizacional positivo através de liderança eficaz produz efeitos mensuráveis em retenção de talentos e redução de turnover. Lima *et al.* (2024) analisam o papel da liderança escolar na melhoria do clima e da cultura organizacional nas instituições de ensino, demonstrando que escolas com lideranças fortes apresentam menor rotatividade de professores, maior satisfação profissional e melhor desempenho acadêmico de alunos. Esses resultados sugerem que investimento em qualidade de liderança não é custo administrativo, mas investimento estratégico que produz retorno significativo em termos de estabilidade institucional e qualidade de resultados.

2.1. Liderança Transformacional e Engajamento de Equipes

A liderança transformacional define-se pela capacidade intrínseca de inspirar os colaboradores a transcenderem interesses meramente individuais em prol de objetivos coletivos que fundamentam a identidade da organização. Esse modelo de gestão cria um senso de propósito que supera a simples busca por compensação financeira, estabelecendo uma conexão emocional e ética entre o trabalhador e a missão institucional. Segundo Santos (2026), os líderes que adotam essa postura conseguem edificar culturas onde os indivíduos se sentem integrados a algo maior que suas funções isoladas, resultando em um comprometimento que redefine os índices de produtividade e satisfação interna.

O engajamento profundo, em especial em contextos educacionais e de saúde, emerge quando a liderança conecta o esforço cotidiano ao impacto social gerado na ponta do serviço

prestado à comunidade. Em ambientes onde os recursos materiais são limitados, a motivação depende da percepção de que o trabalho possui um valor transformador que justifica o enfrentamento de adversidades estruturais recorrentes. Santos (2026) argumenta que essa sensação de pertencimento e propósito compartilhado é o que sustenta a resiliência das equipes diante de cenários de alta complexidade, permitindo que o corpo funcional mantenha a excelência mesmo sob pressão externa constante.

A eficácia desse estilo gerencial é potencializada quando a visão inspiradora é acompanhada por um suporte relacional que se traduz em ações concretas de auxílio técnico e emocional ao liderado. Não basta projetar um futuro ideal se o líder não oferece as condições práticas, como ferramentas adequadas e reconhecimento meritocrático, para que a equipe atue com autonomia e segurança. Conforme analisam Svarcz e Massuqueto (2025), a liderança de excelência combina a inspiração teórica com o suporte operacional, garantindo que o desenvolvimento profissional seja uma meta constante e tangível para todos os membros do grupo.

A integração entre inspiração e suporte prático evita que a gestão caia na armadilha do discurso vazio ou do conformismo operacional que estagna o potencial criativo do capital humano disponível. Líderes que apenas inspiram sem oferecer meios de execução geram frustração crônica, enquanto o suporte técnico desprovido de uma visão estratégica superior costuma resultar em desmotivação a longo prazo por falta de sentido. Svarcz e Massuqueto (2025) reforçam que o equilíbrio entre essas duas dimensões é o que produz um engajamento genuíno, transformando a rotina de trabalho em um processo contínuo de realização profissional e institucional.

No âmbito da inovação, a liderança transformacional atua como o principal motor para o questionamento de práticas tradicionais e a busca incessante por soluções que otimizem os resultados organizacionais frente às demandas contemporâneas. Supervisores e gestores que incentivam a experimentação criam um terreno fértil para que novas metodologias sejam testadas sem o peso excessivo do conservadorismo que costuma paralisar as instituições menos flexíveis. Fernandes (2025) destaca que essa disposição para o novo não é um fenômeno espontâneo, sendo cultivada por lideranças que valorizam a curiosidade intelectual e investem no aprimoramento contínuo de seus liderados.

A criação de um ambiente onde o erro é tratado como uma etapa natural do aprendizado permite que a inovação floresça sem o temor paralisante da punição administrativa imediata por falhas de percurso. Quando as contribuições criativas são reconhecidas publicamente pela

gestão, a confiança do grupo aumenta e a resistência psicológica a mudanças nos processos de trabalho diminui de forma significativa e sustentável. Fernandes (2025) observa que essa dinâmica é fundamental tanto em contextos corporativos quanto na supervisão escolar, pois valida o esforço do colaborador em buscar a melhoria qualitativa dos resultados finais de maneira autônoma.

A sustentabilidade do engajamento gerado por este estilo de liderança está vinculada à integridade absoluta entre o que é dito nas reuniões e o que é praticado no dia a dia decisório. A credibilidade do gestor é o seu ativo fundamental, sendo erodida caso as práticas cotidianas contradigam abertamente os valores éticos e profissionais pregados nos discursos e manuais da organização. Trevisol (2022) demonstra que a implementação de melhorias contínuas exige que o líder modele os novos comportamentos em sua própria rotina administrativa, servindo como o primeiro exemplo de adaptação e rigor com os novos padrões estabelecidos.

Quando a congruência entre discurso e prática é mantida com consistência, a equipe desenvolve uma lealdade institucional que facilita a superação de crises e a aceitação de novos desafios estratégicos. Essa fidelidade não decorre de coerção ou medo, mas do reconhecimento de que a liderança está genuinamente comprometida com o bem-estar coletivo e com o sucesso da transformação proposta originalmente. Trevisol (2022) conclui que essa modelagem comportamental é o fator determinante para que a cultura organizacional absorva as mudanças de forma orgânica, garantindo que os novos processos se tornem permanentes e eficazes.

2.2. Liderança na Resolução de Conflitos e Construção de Coesão

A capacidade de líderes em gerenciar conflitos interpessoais e construir coesão em equipes heterogêneas constitui dimensão crítica de desempenho organizacional. Ferreira e Lopes (2024) examinam o papel da liderança na resolução de conflitos interpessoais no ambiente organizacional, argumentando que conflitos são inevitáveis em organizações onde pessoas com perspectivas, valores e interesses distintos trabalham juntas. O que diferencia organizações eficazes de organizações disfuncionais não é ausência de conflitos, mas capacidade de lideranças em transformar conflitos em oportunidades de aprendizado e inovação. Líderes que evitam conflitos ou os resolvem através de imposição de autoridade perdem oportunidades de construir compreensão mútua e soluções criativas.

A inteligência emocional emerge como competência fundamental para lideranças que buscam resolver conflitos de forma construtiva. Timm (2025) analisa poder da inteligência emocional na liderança organizacional, demonstrando que líderes com alta inteligência

emocional conseguem reconhecer emoções próprias e alheias, regulam suas respostas emocionais e utilizam compreensão emocional para facilitar comunicação e resolução de conflitos. Essa capacidade de trabalhar com dimensão emocional de relacionamentos é fundamental em contextos de mudança ou crise, quando pessoas estão ansiosas, frustradas ou resistentes. Líderes que conseguem reconhecer e validar essas emoções, em vez de ignorá-las ou reprimi-las, conseguem construir confiança e mobilizar cooperação mesmo em circunstâncias desafiadoras.

A construção de coesão em equipes diversas exige lideranças que valorizem perspectivas distintas e criem espaços onde diferentes vozes são ouvidas. Gomes (2025) examina o papel da liderança escolar no processo de melhoria dos resultados de aprendizagem em escolas públicas de ensino fundamental II, demonstrando que escolas com melhor desempenho são aquelas onde lideranças conseguem integrar perspectivas de professores, alunos, famílias e comunidade em torno de objetivos compartilhados. Essa integração não é meramente consultiva; ela exige que lideranças genuinamente considerem perspectivas alheias, ajustem suas próprias posições quando apropriado e construam soluções que refletem contribuições de múltiplos atores. Essa abordagem inclusiva de liderança é trabalhosa que imposição de decisões de cima para baixo, mas produz resultados sustentáveis porque pessoas sentem-se proprietárias das decisões que ajudaram a construir.

2.3. Motivação Organizacional e Práticas de Reconhecimento

A relação entre qualidade de liderança e motivação de equipes é mediada por práticas específicas de reconhecimento, desenvolvimento e comunicação que líderes implementam. Piai (2022) analisa a influência da liderança na motivação organizacional, argumentando que motivação não é estado psicológico que líderes podem simplesmente "gerar" em equipes, mas resultado de condições que lideranças criam — clareza sobre objetivos, reconhecimento de contribuições, oportunidades de desenvolvimento, senso de progresso. Quando essas condições estão presentes, motivação emerge naturalmente; quando estão ausentes, nenhuma quantidade de discurso inspirador consegue sustentá-la.

As práticas de reconhecimento constituem mecanismo poderoso através do qual lideranças influenciam motivação. Kerkhoff, Bugalho e Kruger (2021) examinam estilo de liderança e controle gerencial, analisando como alavancas de controle nas cooperativas agroindustriais funcionam não apenas como mecanismos de monitoramento, mas como sinais sobre o que lideranças valorizam. Quando líderes reconhecem e celebram comportamentos

alinhados com valores organizacionais, eles reforçam esses valores e incentivam que outros adotem comportamentos similares. Esse mecanismo de reconhecimento é eficaz que punição porque funciona através de reforço positivo em vez de medo. Além disso, reconhecimento público de contribuições aumenta senso de dignidade e pertencimento que pessoas experimentam no trabalho.

A oportunidade de desenvolvimento profissional constitui forma de reconhecimento que vai além de compensação financeira. Quando líderes investem em desenvolvimento de pessoas — oferecendo treinamentos, atribuindo desafios que promovem crescimento, criando mentoria — eles comunicam que valorizam pessoas como seres em desenvolvimento, não apenas como recursos produtivos. Essa abordagem de liderança que investe em desenvolvimento é fundamental em contextos de mudança rápida, onde competências exigidas evoluem. Organizações que conseguem manter equipes motivadas em contextos de mudança são aquelas onde lideranças demonstram compromisso genuíno com desenvolvimento contínuo de pessoas.

2.4. Liderança e Implementação de Mudanças Organizacionais

A transição para novos modelos operacionais exige que a liderança atue como o principal catalisador da legitimidade institucional, conferindo sentido às alterações que podem gerar desconforto inicial nos colaboradores antigos. Sem uma gestão que explicita com clareza os fundamentos da mudança e o suporte necessário para a adaptação, a resistência passiva ou ativa das equipes tende a comprometer severamente a viabilidade de qualquer projeto inovador. Segundo Trevisol (2022), a eficácia de metodologias de melhoria, como o *lean thinking*, depende de líderes que não apenas ditam regras, mas que participam ativamente da reestruturação demonstrando o valor prático das novas diretrizes.

A comunicação assertiva e bidirecional constitui o alicerce fundamental para que a visão estratégica de futuro seja compreendida e assimilada em todos os níveis da hierarquia organizacional de forma coerente. Líderes eficazes não se limitam a transmitir diretrizes verticais, pois estabelecem canais reais de escuta para ajustar os planos de transição conforme os desafios práticos relatados por quem executa as tarefas. Conforme destacam Gieseler, Pivoto e Holz (2026), a construção de ambientes psicologicamente seguros permite que os colaboradores expressem dúvidas legítimas e admitam falhas operacionais sem o temor de represálias, o que acelera o processo de ajuste institucional.

A formação de coalizões internas representa uma tática vital para a disseminação de novos paradigmas em estruturas que possuem múltiplos departamentos ou unidades descentralizadas que operam sob lógicas distintas. Ao identificar e empoderar agentes de mudança em diversos níveis, o gestor amplia o alcance da comunicação e facilita a modelagem capilarizada de novos padrões de comportamento produtivo e relacional. Fernandes (2025) observa que, no contexto educacional, o supervisor que adota uma postura transformacional consegue catalisar a experimentação de tecnologias e metodologias através de um suporte contínuo que reduz a insegurança do corpo docente.

A superação das barreiras psicológicas inerentes aos processos de mudança requer uma abordagem que valorize a inteligência emocional como ferramenta de gestão do capital humano em momentos de instabilidade. Validar as emoções e os anseios das equipes durante períodos de transição estrutural fortalece a confiança mútua e mitiga os impactos deletérios do estresse ocupacional sobre a produtividade e a saúde dos colaboradores. De acordo com Timm (2025), líderes dotados de alta inteligência emocional conseguem regular suas próprias respostas e utilizar essa sensibilidade para facilitar a cooperação e o diálogo, transformando a crise em um período de crescimento coletivo.

O sucesso da implementação de mudanças significativas está ligado à capacidade do gestor em integrar perspectivas heterogêneas e muitas vezes divergentes no processo de planejamento e execução organizacional. Quando as lideranças promovem fóruns inclusivos para o debate franco, as soluções técnicas encontradas tendem a ser muito resilientes e adaptadas às peculiaridades da realidade local do que decisões puramente autocráticas. Gomes (2025) demonstra que as instituições com melhores indicadores de desempenho são aquelas que integram as vozes de diversos atores sociais, garantindo que a mudança seja percebida como uma construção coletiva e não uma imposição externa.

A durabilidade das transformações implementadas depende da congruência inegociável entre o discurso de modernização e as ações práticas tomadas pela alta administração nos momentos de pressão orçamentária ou operacional. A perda de autoridade moral ocorre instantaneamente quando o líder exige inovação e sacrifícios dos subordinados, mas mantém-se pessoalmente apegado a privilégios ou processos burocráticos que já foram declarados obsoletos pelo novo plano. Trevisol (2022) reforça que a cultura de melhoria contínua só se consolida no tecido da organização quando a liderança assume o ônus de ser o exemplo primário da eficiência e da transparência que se pretende alcançar.

O reconhecimento sistemático das pequenas vitórias alcançadas ao longo do complexo processo de transição atua como um reforço positivo indispensável para a manutenção do moral e do engajamento das equipes de trabalho. Tais práticas de valorização sinalizam aos colaboradores que seus esforços individuais e coletivos de adaptação são monitorados e apreciados pela cúpula estratégica da instituição. Kerkhoff, Bugalho e Kruger (2021) argumentam que os sistemas de controle gerencial devem funcionar como sinais claros sobre quais novos comportamentos são valorizados, recompensando a iniciativa e a adesão aos novos valores que sustentam a mudança.

Em última análise, a liderança em contextos de transformação acelerada não deve ser reduzida a uma simples tarefa técnica de imposição verticalizada de novos manuais de procedimentos ou métricas de desempenho. Ela consiste na responsabilidade ética de planejar e sustentar condições para que o desenvolvimento das competências humanas e a eficácia estratégica da organização caminhem em total sinergia produtiva. Conforme sintetizado por Lima *et al.* (2024), a presença de lideranças fortes e empáticas resulta em uma drástica redução da rotatividade de talentos, garantindo a estabilidade emocional necessária para que as inovações se tornem resultados concretos.

3. METODOLOGIA

Esta investigação constitui-se de pesquisa bibliográfica, conforme definido por Lakatos (2021), que enfatiza a relevância de revisão sistemática e crítica de fontes primárias e secundárias para construção de argumentação fundamentada em evidências teóricas e empíricas. A pesquisa bibliográfica é apropriada para temas que demandam compreensão de como diferentes autores concebem fenômenos complexos como liderança e desempenho organizacional, quais evidências mobilizam para sustentar suas posições e quais limitações suas perspectivas apresentam. Ferrer e Dias (2023) complementam essa abordagem ao destacar que pesquisa bibliográfica em temas de gestão exige não apenas levantamento de dados, mas análise crítica de como conceitos são definidos, como relações causais são estabelecidas e como conclusões são fundamentadas em evidências.

O levantamento de referências foi realizado em bases de dados especializadas em gestão, educação e administração, incluindo periódicos revisados por pares, livros de editoras acadêmicas reconhecidas e anais de conferências científicas. Os critérios de seleção privilegiaram: (1) autores com produção reconhecida em temas de liderança, gestão organizacional e desempenho; (2) publicações que articulam perspectivas teóricas com

evidências empíricas; (3) diversidade de contextos — educacional, corporativo, saúde — para garantir análise multifacetada de como liderança funciona em diferentes ambientes; (4) atualidade das publicações, com ênfase em trabalhos dos últimos cinco anos, sem exclusão de clássicos que fundamentam discussões contemporâneas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação desenvolvida ao longo deste artigo demonstra que liderança não é atributo individual de pessoas carismáticas, mas conjunto de práticas deliberadas através das quais pessoas em posições de autoridade influenciam clima organizacional, motivação de equipes e implementação de estratégias. Os achados indicam que lideranças eficazes em melhorar desempenho organizacional são aquelas que combinam inspiração com suporte relacional, que constroem ambientes psicologicamente seguros onde inovação é possível e que conseguem transformar conflitos em oportunidades de aprendizado.

A transformação de culturas organizacionais através de liderança eficaz exige reconhecimento de que poder não é recurso a ser acumulado e exercido sobre pessoas, mas responsabilidade de criar condições onde pessoas conseguem desenvolver-se, contribuir e experimentar senso de propósito no trabalho. Organizações que conseguem construir lideranças com esse entendimento tendem a apresentar melhor desempenho, maior retenção de talentos e maior capacidade de navegar mudanças aceleradas. A efetividade da liderança, portanto, não é medida apenas por resultados financeiros ou métricas de produtividade, mas também por qualidade de relacionamentos que lideranças conseguem construir, por capacidade de desenvolver outras lideranças e por impacto duradouro que exercem em culturas organizacionais que ajudam a transformar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Vitor Savio de; LOPES, Cristiane Rosa. Concepções de formação crítica de professoras em formação universitária. In: SILVA, Eduardo Batista; GONÇALVES, Rodrigo Borges (org.). **Recortes linguísticos sob uma perspectiva intercultural**. Maringá, PR: Uniedusul, 2020. p. 81-88. Disponível em: <https://abrir.link/ATCOo>

ARAÚJO, Vitor Savio. **Formação de professoras para o ensino crítico de língua portuguesa: uma experiência no curso de pedagogia por meio da plataforma "Blackboard"**. 2020. 119 f. Dissertação (Mestrado em Língua, Literatura e Interculturalidade) – Câmpus Cora Coralina, Universidade Estadual de Goiás, Goiás, GO, 2020. Disponível em: https://www.bdtd.ueg.br/bitstream/tede/786/2/VITOR_SAVIO_DE_ARAUJO.pdf

COSTA, Selcione Guimarães da; SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana. O reflexo da desigualdade social nas práticas digitais nas escolas públicas. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana (org.). **Educação 4.0: gestão, inclusão e tecnologia na construção de currículos inovadores**. São Paulo: Arché, 2024. p. 37-57. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-098-9-2>.

FERNANDES, I. R. O papel da supervisão escolar na melhoria do ensino médio. In: **Educação em foco: estratégias para o desenvolvimento e qualidade do ensino**. [S. l.]: Editora Revista Domínio Científico, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.70576/editorardc-101224-ec4>. Acesso em: 12 mar. 2026.

FERREIRA, V. do N.; LOPES, A. E. M. P. O papel da liderança na resolução de conflitos interpessoais no ambiente organizacional: reflexões teóricas. In: **Economia, administração e gestão da inovação: fundamentos e novas perspectivas**. [S. l.]: Editora Científica Digital, 2024. p. 195-204. Disponível em: <https://doi.org/10.37885/231215236>. Acesso em: 15 fev. 2026.

FERRER, W. M. H.; DIAS, J. A. **Manual prático de metodologia da pesquisa científica: noções básicas**. [S. l.]: Unimar, 2023. E-book.

GARCIA, Denilson Aparecido. O papel do gestor escolar na implementação de políticas públicas. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (org.). **Tecnologia e inclusão: ferramentas e práticas para um mundo digital acessível**. São Paulo: Arché, 2024. p. 209-234. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-108-5-11>.

GIESELER, A.; PIVOTO, C. F.; HOLZ, J. C. O papel da liderança na construção da segurança psicológica nas organizações. In: **Psicologia organizacional e do trabalho: teorias e práticas atuais**. [S. l.]: Editora Científica Digital, 2026. p. 112-122. Disponível em: <https://doi.org/10.37885/260121122>. Acesso em: 19 mar. 2026.

GOMES, A. L. do S. O papel da liderança escolar no processo de melhoria dos resultados de aprendizagem em escolas públicas de ensino fundamental II da cidade do Rio de Janeiro. In: **Educação em foco: saberes, desafios e transformações**. 2. ed. [S. l.]: Seven Editora, 2025. p. 1-15. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/edimpacto2025.092-068>. Acesso em: 10 jan. 2026.

GOMES, M. B. de M. O papel da gestão escolar na melhoria do desempenho dos alunos. **International Integralize Scientific**, [s. l.], v. 5, n. 53, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.63391/5qvpwg13>. Acesso em: 22 fev. 2026.

KERKHOFF, A. A. Z.; BUGALHO, D.; KRUGER, S. D. Estilo de liderança e controle gerencial: o papel das alavancas de controle nas cooperativas agroindustriais do estado do Paraná. In: **Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional**. [S. l.]: Atena Editora, 2021. p. 1-17. Disponível em: <https://doi.org/10.223533/at.ed.7382115041>. Acesso em: 05 mar. 2026.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LIMA, O. do S. F. C. *et al.* O papel da liderança escolar na melhoria do clima e da cultura organizacional nas instituições de ensino. **IOSR Journal of Business and Management**, [s. l.],

v. 26, n. 9, p. 17–25, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/487x-2609021725>. Acesso em: 14 jan. 2026.

PIAIRO, M. L. do N. N. P. A influência da liderança na motivação organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], p. 163–181, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-organizacional>. Acesso em: 28 jan. 2026.

SANTOS, L. das N. P. O efeito da liderança transformacional, do suporte da liderança e do relacionamento do time na cultura organizacional da escola. **Revista ft**, [s. l.], v. 30, n. 154, p. 30–31, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.69849/revistaft/cl10202601201330>. Acesso em: 19 mar. 2026.

SVARCZ, L. T. L. F.; MASSUQUETO, R. R. H. O papel do enfermeiro como líder na estrutura organizacional e desempenho da equipe de enfermagem: uma revisão narrativa da literatura. **Revista ft**, [s. l.], v. 29, n. 149, p. 35–36, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.69849/revistaft/dt10202508122135>. Acesso em: 02 fev. 2026.

TEIMOSO, A. R.; ÁNICA, J. M.; ANDRÉ, M. L. Papel e desafios da avaliação do desempenho na melhoria do trabalho docente. **Revista Educação em Páginas**, [s. l.], v. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/redupa.vi.11559>. Acesso em: 11 mar. 2026.

TIMM, K. Poder da inteligência emocional na liderança organizacional. In: **Administração e negócios**. [S. l.]: Letra e Forma Editora, 2025. p. 98–110. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5668889.1-5>. Acesso em: 08 jan. 2026.

TREVISOL, J. Aplicações do lean thinking em uma metalúrgica de médio porte: o impacto e a relevância da sua utilização na melhoria do processo produtivo organizacional. In: **Anais da SIEF 2022**. [S. l.]: Even3, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/170181.2022-27>. Acesso em: 20 fev. 2026.