

O impacto da liderança no desempenho organizacional: uma revisão sistemática

The impact of leadership on organizational performance: literature review

Janete Pereira Pinto¹

Resumo

A liderança destaca-se como elemento fundamental na condução de equipes, na promoção do engajamento e na melhoria do desempenho organizacional. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre liderança e desempenho organizacional, considerando os diferentes estilos de liderança e seus impactos na motivação, comunicação interna e produtividade das equipes. A metodologia adotada caracterizou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, realizada por meio de revisão sistêmica. A coleta de dados ocorreu nas bases SciELO, Portal CAPES e SPELL, contemplando artigos publicados entre os anos de 2020 e 2026. Os resultados evidenciaram que a liderança exerceu influência direta sobre o desempenho organizacional, especialmente no que se refere à motivação, ao clima organizacional, à comunicação interna e ao engajamento das equipes. Concluiu-se que a liderança constituiu um fator estratégico nas organizações contemporâneas, sendo essencial para a construção de ambientes colaborativos e orientados para resultados.

Palavras-chaves: Liderança; Desempenho organizacional; Estilos de liderança; Motivação; Comunicação organizacional; Engajamento.

Abstract

Leadership stands out as a fundamental element in guiding teams, promoting engagement, and improving organizational performance. In this context, the present study aimed to analyze the relationship between leadership and organizational performance, considering different leadership styles and their impacts on motivation, internal communication, and team productivity. The methodology adopted is characterized as a qualitative and descriptive study, carried out through a literature review. Data collection was conducted in the SciELO, CAPES, and SPELL databases, including articles published between 2020 and 2026. The results show that leadership has a direct influence on organizational performance, especially regarding motivation, organizational climate, internal communication, and team engagement. It is concluded that

¹ Centro Universitário Santa Terezinha-CEST – São Luís – MA – Brasil.

leadership is a strategic factor in contemporary organizations, being essential for building collaborative and results-oriented environments.

Keywords: Leadership; Organizational performance; Leadership styles; Motivation; Organizational communication; Engagement.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações passaram por intensas transformações impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pelas constantes mudanças nas dinâmicas do mercado de trabalho. Nesse cenário, observou-se uma crescente valorização do capital humano como fator estratégico para o alcance de resultados organizacionais sustentáveis.

Nesse contexto, a liderança foi reconhecida como um dos principais elementos capazes de influenciar o comportamento dos colaboradores, a cultura organizacional e o desempenho institucional. Assim, estudos na área da gestão passaram a destacar a importância das práticas de liderança na condução de equipes, na tomada de decisões e na promoção de ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos.

Diante desse panorama, o tema desta pesquisa foi delimitado à análise do impacto da liderança no desempenho organizacional, considerando diferentes estilos e práticas adotadas no ambiente empresarial. O estudo concentrou-se na compreensão teórica das relações entre liderança, motivação, comunicação interna e resultados organizacionais, sob a perspectiva da gestão empresarial contemporânea. Dessa forma, buscou-se abordar o tema a partir de contribuições acadêmicas que discutiram a atuação dos líderes e seus efeitos sobre o desempenho das equipes e das organizações.

A relevância desta temática justificou-se pela sua contribuição tanto para o campo acadêmico quanto para a prática profissional. No âmbito acadêmico, o estudo ampliou a compreensão teórica sobre os modelos de liderança e suas implicações nos resultados organizacionais. Para a sociedade, evidenciou-se a importância de ambientes de trabalho mais eficientes, colaborativos e orientados para resultados. Já no contexto profissional, os achados contribuíram para subsidiar gestores e líderes na adoção de práticas mais eficazes, capazes de promover maior engajamento das equipes, melhoria na comunicação e alcance de melhores resultados institucionais.

A partir dessa discussão, emergiu o seguinte problema de pesquisa: de que forma os estilos e práticas de liderança influenciaram o desempenho organizacional, especialmente no que se refere à motivação da equipe, à comunicação interna e aos resultados institucionais?

Diante desse questionamento, este estudo teve como objetivo geral analisar o impacto da liderança no desempenho organizacional, a partir de uma revisão de literatura. Como objetivos específicos, buscou-se compreender os principais estilos de liderança discutidos na literatura, identificar como as práticas de liderança influenciaram a motivação e o comportamento das equipes, e analisar a relação entre liderança, comunicação interna e resultados organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICA

2.1 Fundamentos teóricos da liderança nas organizações

A liderança nas organizações tem sido amplamente discutida como um fator determinante para o alcance de resultados e para a construção de ambientes de trabalho mais eficientes. Nesse sentido, compreende-se a liderança como a capacidade de influenciar pessoas em direção a objetivos comuns, mobilizando esforços individuais e coletivos. De acordo com Chiavenato (2014), liderar envolve inspirar, motivar e direcionar comportamentos, indo além de uma simples relação hierárquica. Assim, a liderança se configura como um processo dinâmico e relacional, que depende tanto do líder quanto do contexto organizacional.

Além disso, Robbins e Judge (2014) destacam que a liderança não se limita à autoridade formal, mas está diretamente relacionada à habilidade de influenciar atitudes e ações dos colaboradores. Essa perspectiva reforça a ideia de que um líder eficaz é aquele capaz de engajar sua equipe, promovendo alinhamento entre metas organizacionais e interesses individuais. Nesse contexto, Rodrigues (2025) aponta que a liderança exerce papel estratégico no desenvolvimento de equipes e no fortalecimento do desempenho organizacional.

Sob outra perspectiva, Yukl (2013) define liderança como um processo de influência social que envolve orientação, motivação e facilitação do desempenho de grupos. Essa definição amplia a compreensão do fenômeno, ao enfatizar o papel ativo do líder na construção de relações de confiança e cooperação. Dessa forma, a liderança passa a ser vista como um elemento essencial para a coordenação de esforços e para a resolução de desafios organizacionais complexos.

No campo das abordagens contemporâneas, Meneses (2025) evidencia que a liderança transformacional tem ganhado destaque por sua capacidade de promover mudanças positivas e estimular o desenvolvimento dos colaboradores. Esse modelo enfatiza aspectos como inspiração,

visão compartilhada e valorização do capital humano. Assim, o líder deixa de ser apenas um gestor de tarefas e passa a atuar como agente de transformação dentro da organização.

Ao discutir os conceitos de liderança, Calvosa e Ferreira (2023) ressaltam que as representações sociais sobre o líder evoluíram ao longo do tempo, acompanhando as mudanças no mundo do trabalho. No passado, predominava uma visão mais autoritária e centralizadora, enquanto atualmente valoriza-se a liderança participativa e colaborativa. Essa transformação reflete a necessidade de adaptação às novas demandas organizacionais e sociais.

No que se refere à diferença entre liderança e gestão, Chiavenato (2014) destaca que a gestão está mais relacionada ao planejamento, organização e controle de recursos, enquanto a liderança envolve influência, motivação e direcionamento de pessoas. Embora complementares, essas funções possuem naturezas distintas, sendo ambas fundamentais para o sucesso organizacional. Dessa forma, um gestor pode não ser necessariamente um líder eficaz, e vice-versa.

Robbins e Judge (2014) reforçam essa distinção ao afirmar que a gestão está associada à estabilidade e à eficiência operacional, enquanto a liderança está ligada à mudança e à inovação. Nesse sentido, líderes tendem a desafiar o status quo, buscando novas soluções e estimulando o desenvolvimento organizacional. Essa diferença evidencia a importância de integrar competências gerenciais e habilidades de liderança.

Conforme Ottoboni et al. (2026), as organizações que conseguem alinhar práticas de gestão com estratégias de liderança apresentam melhores resultados em termos de desempenho e engajamento. Isso ocorre porque a combinação dessas dimensões favorece tanto a organização dos processos quanto a motivação dos colaboradores. Assim, a liderança complementa a gestão ao agregar valor humano às atividades organizacionais.

Inicialmente, as abordagens clássicas, como a teoria dos traços, concentravam-se na identificação de características inatas que diferenciariam os líderes dos demais indivíduos. Segundo Yukl (2013), essas perspectivas defendiam que a liderança era uma habilidade natural, restrita àqueles que possuíam atributos específicos, como carisma, inteligência e autoconfiança.

Posteriormente, surgiram as teorias comportamentais, que passaram a focar nas ações e estilos dos líderes. Chiavenato (2014) destaca que essas abordagens analisaram como diferentes comportamentos influenciam o desempenho das equipes. Assim, a liderança passou a ser entendida como um conjunto de práticas que podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo.

Na sequência, as teorias contingenciais trouxeram uma nova perspectiva ao considerar que não existe um único estilo de liderança eficaz. De acordo com Robbins e Judge (2014), a eficácia do líder depende da adequação entre seu estilo e as características do contexto organizacional. Dessa forma, a liderança passa a ser vista como um fenômeno situacional, que exige flexibilidade e adaptação.

Nas abordagens contemporâneas, destaca-se a liderança transformacional, que enfatiza a inspiração e o desenvolvimento dos colaboradores. Meneses (2025) aponta que esse modelo tem sido amplamente associado a melhores resultados organizacionais. Além disso, Romão et al. (2025) destacam a importância da liderança emocional, que valoriza aspectos como empatia, inteligência emocional e relações interpessoais.

Outro avanço importante refere-se à compreensão da liderança como promotora de aprendizagem organizacional. Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) evidenciam que líderes influenciam diretamente os comportamentos de aprendizagem das equipes, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Nesse sentido, a liderança assume um papel educativo dentro das organizações.

Estudos recentes também têm analisado a relação entre liderança, motivação e desempenho. Camilo et al. (2025) destacam que diferentes estilos de liderança impactam diretamente o engajamento dos funcionários. Da mesma forma, Cerutti et al. (2023) apontam que a forma como o líder conduz conflitos pode influenciar o clima organizacional e os resultados da empresa.

Por fim, pesquisas como as de Cabral et al. (2025), Meurer e Beck (2023) e Monteiro (2025) reforçam que a liderança é um elemento central para a eficácia organizacional. Esses estudos evidenciam que práticas de liderança bem estruturadas contribuem para a melhoria do desempenho, da comunicação interna e da tomada de decisões. Assim, a liderança se consolida como um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações contemporâneas

2.2 Estilos de liderança e suas implicações no comportamento das equipes

Os estilos de liderança exercem influência direta sobre o comportamento das equipes, afetando a forma como os colaboradores se relacionam, executam tarefas e percebem o ambiente de trabalho. Nesse contexto, compreender os diferentes tipos de liderança torna-se essencial para analisar seus impactos nas organizações. Segundo Chiavenato (2014), os estilos de liderança

refletem padrões de comportamento adotados pelos líderes no exercício de sua influência. Assim, a forma de condução das equipes pode favorecer ou limitar o desempenho coletivo.

Entre os estilos mais tradicionais, destaca-se a liderança autocrática, caracterizada pela centralização das decisões e pelo controle rígido das atividades. Robbins e Judge (2014) apontam que esse modelo pode ser eficiente em situações que exigem rapidez e disciplina, mas tende a reduzir a autonomia dos colaboradores. Nesse sentido, a falta de participação pode impactar negativamente a motivação da equipe.

Em contraste, a liderança democrática valoriza a participação dos membros da equipe nas decisões. De acordo com Yukl (2013), esse estilo favorece a troca de ideias e o desenvolvimento de soluções coletivas. Dessa forma, promove-se maior envolvimento dos colaboradores, o que contribui para o fortalecimento do comprometimento organizacional.

Outro estilo relevante é a liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire*, na qual o líder concede ampla autonomia à equipe. Chiavenato (2014) destaca que esse modelo pode estimular a criatividade e a inovação, desde que os colaboradores possuam maturidade e responsabilidade. No entanto, a ausência de direcionamento pode gerar desorganização e baixa produtividade.

No contexto contemporâneo, a liderança transformacional tem se destacado por sua capacidade de inspirar e engajar equipes. Meneses (2025) afirma que líderes transformacionais estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, criando um ambiente de confiança e propósito. Assim, esse estilo contribui significativamente para a motivação e o desempenho organizacional.

Paralelamente, a liderança transacional baseia-se em relações de troca entre líder e liderados. Robbins e Judge (2014) explicam que esse modelo utiliza recompensas e punições como forma de controle e incentivo. Embora possa gerar resultados imediatos, sua eficácia a longo prazo pode ser limitada, especialmente em contextos que exigem inovação.

Ao analisar os estilos de liderança, Calvosa e Ferreira (2023) ressaltam que não existe um modelo único ideal, sendo necessário considerar as características do contexto organizacional. Dessa forma, a eficácia da liderança depende da capacidade do líder de adaptar seu estilo às demandas da equipe e da organização. Essa flexibilidade é fundamental para a gestão de pessoas.

A influência da liderança na motivação dos colaboradores é amplamente discutida na literatura. Camilo et al. (2025) destacam que líderes que adotam práticas participativas tendem a promover maior engajamento e satisfação no trabalho. Isso ocorre porque os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos em suas contribuições.

Além disso, Rodrigues (2025) aponta que a liderança exerce papel decisivo na construção de equipes mais motivadas e produtivas. A forma como o líder se comunica, reconhece esforços e estabelece metas impacta diretamente o comportamento dos colaboradores. Dessa maneira, a liderança se torna um fator estratégico para o desempenho organizacional.

O impacto da liderança também se reflete no clima organizacional, que está relacionado à percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Monteiro (2025) destaca que estilos de liderança mais colaborativos contribuem para a construção de um clima positivo. Em contrapartida, práticas autoritárias podem gerar tensão, insegurança e desmotivação.

Nesse sentido, Cerutti et al. (2023) evidenciam que a forma como o líder gerencia conflitos influencia diretamente o ambiente organizacional. Líderes que adotam uma postura equilibrada e dialogada tendem a reduzir tensões e promover relações mais saudáveis. Assim, o clima organizacional torna-se mais favorável ao trabalho em equipe.

A liderança também desempenha papel central no engajamento dos colaboradores. Ottoboni et al. (2026) afirmam que líderes eficazes conseguem alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo maior envolvimento das equipes. Esse alinhamento contribui para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho.

Do ponto de vista da aprendizagem organizacional, Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) destacam que a liderança influencia os comportamentos de aprendizagem das equipes. Líderes que incentivam o desenvolvimento contínuo contribuem para a construção de equipes mais preparadas e adaptáveis. Isso fortalece a capacidade de inovação nas organizações.

Adicionalmente, estudos como os de Meurer e Beck (2023) e Cabral et al. (2025) evidenciam que práticas de liderança impactam diretamente o desempenho individual e coletivo. A clareza nas orientações, o apoio oferecido pelo líder e o reconhecimento do trabalho são fatores que favorecem melhores resultados. Assim, a liderança se configura como elemento essencial para a eficácia organizacional.

Por fim, Romão et al. (2025) reforçam a importância da dimensão emocional na liderança, destacando que líderes empáticos tendem a construir relações mais sólidas com suas equipes. Esse aspecto contribui para o fortalecimento do engajamento, da confiança e do desempenho. Dessa forma, os estilos de liderança influenciam de maneira significativa o comportamento das equipes e os resultados organizacionais.

2.3 A relação entre liderança e desempenho organizacional

A relação entre liderança e desempenho organizacional tem sido amplamente discutida na literatura, sobretudo diante das exigências contemporâneas por eficiência e competitividade. Nesse contexto, a liderança é compreendida como um fator determinante para o alcance de resultados sustentáveis. Chiavenato (2014) destaca que líderes eficazes conseguem alinhar esforços individuais aos objetivos organizacionais. Dessa forma, a liderança torna-se um elemento central na condução das equipes.

Ao analisar o impacto da liderança nos resultados organizacionais, Robbins e Judge (2014) afirmam que líderes influenciam diretamente a produtividade, a motivação e o comportamento dos colaboradores. Essa influência ocorre por meio da definição de metas, da comunicação e do acompanhamento das atividades. Assim, a qualidade da liderança reflete diretamente no desempenho organizacional.

Sob a perspectiva de Yukl (2013), a liderança atua como um processo que orienta, coordena e facilita o desempenho coletivo. Isso significa que o líder não apenas direciona tarefas, mas também cria condições para que os colaboradores desempenhem suas funções de forma eficaz. Nesse sentido, a liderança contribui para a melhoria contínua dos resultados.

Rodrigues (2025) enfatiza que a liderança desempenha papel estratégico no desenvolvimento de equipes e na obtenção de resultados organizacionais positivos. A atuação do líder influencia aspectos como engajamento, comprometimento e desempenho individual. Dessa forma, organizações que investem em práticas de liderança tendem a alcançar melhores resultados.

A comunicação interna é um dos principais canais por meio dos quais a liderança impacta o desempenho organizacional. Chiavenato (2014) destaca que líderes eficazes estabelecem uma comunicação clara, objetiva e alinhada às metas institucionais. Isso reduz falhas, melhora a coordenação das atividades e fortalece o trabalho em equipe.

Nesse sentido, Ottoboni et al. (2026) apontam que a liderança contribui para a melhoria da comunicação interna ao promover transparência e diálogo entre os membros da equipe. Esse processo favorece a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo. Assim, a comunicação torna-se um instrumento estratégico para o desempenho.

Além disso, Camilo et al. (2025) destacam que a forma como o líder se comunica influencia diretamente a motivação dos colaboradores. Líderes que oferecem feedbacks

construtivos e reconhecem o esforço da equipe tendem a estimular maior engajamento. Dessa maneira, a comunicação eficaz fortalece o vínculo entre líder e equipe.

No que se refere à produtividade, a liderança exerce influência significativa ao estabelecer diretrizes claras e incentivar o desempenho. Robbins e Judge (2014) ressaltam que líderes que definem metas realistas e monitoram resultados contribuem para o aumento da eficiência organizacional. Esse acompanhamento permite ajustes e melhorias contínuas.

Monteiro (2025) destaca que a liderança também impacta a eficiência operacional ao promover organização, planejamento e alinhamento das atividades. Líderes que atuam de forma estratégica conseguem otimizar recursos e reduzir desperdícios. Assim, a eficiência torna-se um reflexo direto da qualidade da liderança.

A relação entre liderança e alcance de metas também é evidenciada por Cabral et al. (2025), que apontam que estilos de liderança influenciam as atitudes gerenciais e os resultados organizacionais. Líderes que adotam práticas participativas tendem a alcançar melhores resultados. Isso ocorre devido ao maior comprometimento das equipes.

No âmbito do clima organizacional, Cerutti et al. (2023) destacam que a liderança influencia o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho das equipes. Ambientes positivos favorecem a cooperação e a produtividade, enquanto contextos negativos podem comprometer os resultados. Dessa forma, o líder exerce papel fundamental na construção do clima organizacional.

Além disso, Meurer e Beck (2023) evidenciam que práticas de liderança adequadas contribuem para a melhoria da dinâmica organizacional e para o fortalecimento das relações interpessoais. Essas relações impactam diretamente o desempenho coletivo. Assim, a liderança atua como mediadora das interações no ambiente de trabalho.

A liderança também exerce influência sobre os processos de aprendizagem organizacional. Andrade-Vieira e Puentes-Palacios (2023) afirmam que líderes incentivam comportamentos de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento contínuo das equipes. Esse processo contribui para a inovação e para a adaptação às mudanças do mercado.

No contexto contemporâneo, Meneses (2025) destaca a importância da liderança transformacional na promoção de resultados organizacionais mais expressivos. Esse modelo incentiva a criatividade, a autonomia e o desenvolvimento dos colaboradores. Assim, a liderança torna-se um diferencial competitivo para as organizações.

Por fim, Romão et al. (2025) e Calvosa e Ferreira (2023) ressaltam que a liderança, especialmente quando associada à inteligência emocional, fortalece o engajamento, a

comunicação e o desempenho organizacional. Dessa forma, a liderança assume papel estratégico nas organizações modernas, sendo essencial para a produtividade, eficiência e alcance de metas.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, desenvolvida por meio de revisão sistêmica. Esse tipo de investigação permite a análise aprofundada de produções científicas já publicadas, possibilitando compreender diferentes perspectivas sobre o fenômeno estudado. Nesse sentido, a pesquisa buscou reunir e analisar contribuições teóricas relacionadas à liderança e ao desempenho organizacional, com base em fontes confiáveis e atualizadas.

A escolha pela revisão bibliográfica fundamenta-se nos pressupostos apresentados por Medeiros et al. (2015), que destacam esse método como um procedimento sistemático, estruturado e criterioso de análise da literatura. De acordo com os autores, esse tipo de abordagem não se limita à simples descrição de conteúdos, mas envolve a interpretação crítica e a síntese das informações. Assim, a revisão permite identificar lacunas, convergências e avanços no campo estudado .

Inicialmente, foram definidos os objetivos da pesquisa e os questionamentos norteadores, os quais orientaram todo o processo de busca e seleção das produções científicas. Em seguida, estabeleceram-se os critérios metodológicos, incluindo a definição das bases de dados, das palavras-chave e dos parâmetros de inclusão e exclusão dos estudos. Esse planejamento contribuiu para garantir maior rigor e organização à pesquisa.

A coleta de dados foi realizada em bases de dados eletrônicas reconhecidas na área científica, sendo elas: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Portal de Periódicos da CAPES e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A escolha dessas bases justifica-se pela relevância acadêmica, abrangência e qualidade das publicações disponíveis, especialmente nas áreas de administração e gestão organizacional.

Para a busca dos artigos, foram utilizados descritores previamente definidos, tanto em língua portuguesa quanto em língua inglesa, relacionados ao tema da pesquisa. Entre as palavras-chave utilizadas destacam-se: “liderança”, “desempenho organizacional”, “estilos de liderança”, “motivação”, “comunicação organizacional” e “engajamento”.

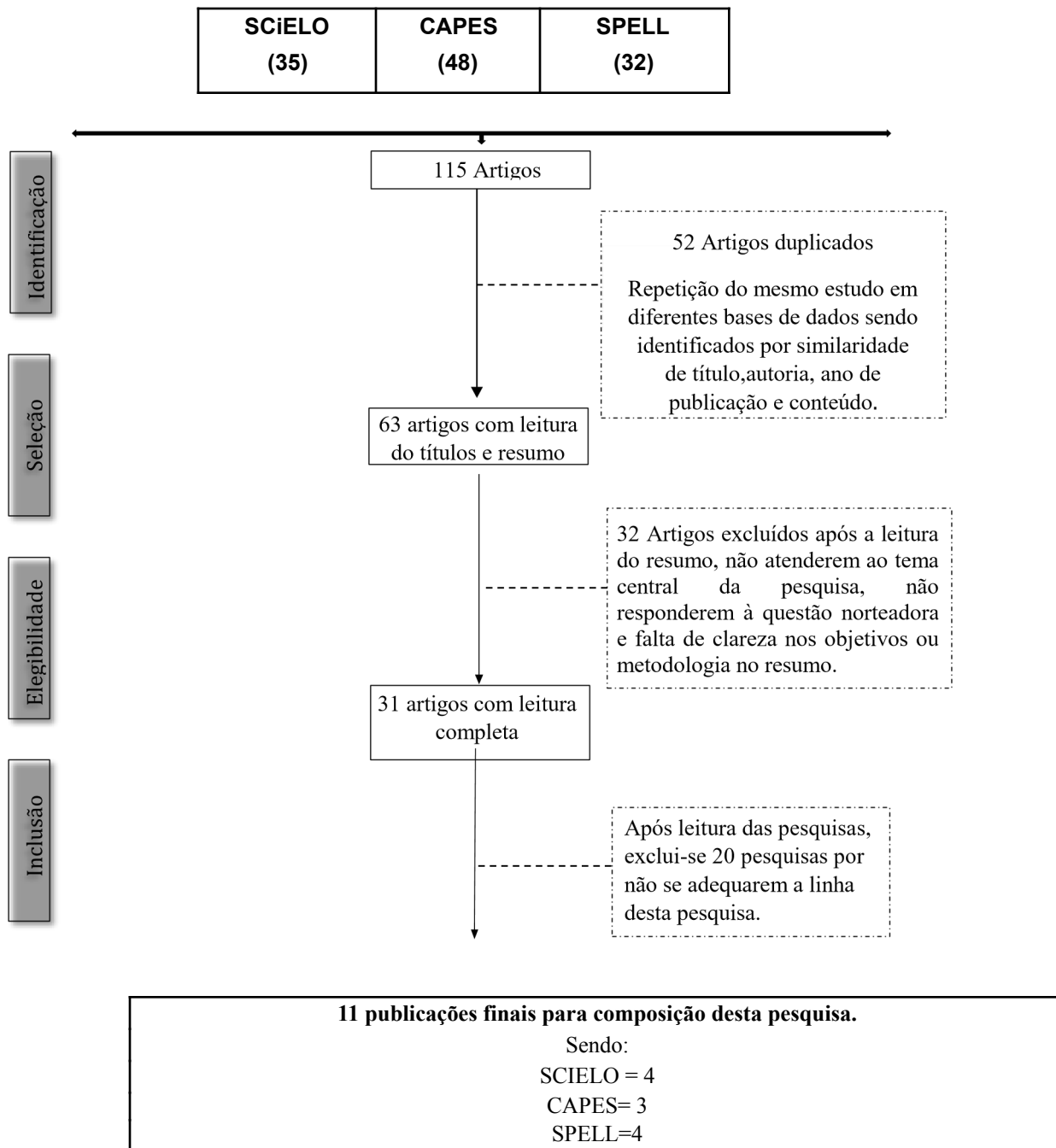
Os critérios de inclusão estabelecidos para a seleção dos estudos consideraram artigos científicos publicados no período de 2020 a 2026, disponíveis na íntegra, revisados por pares e que apresentassem relação direta com o tema da liderança e desempenho organizacional. Esse recorte temporal foi definido com o objetivo de garantir a atualidade das discussões e a relevância dos dados analisados.

Por outro lado, foram excluídos trabalhos que não apresentavam aderência ao tema, publicações duplicadas, resumos sem acesso ao texto completo e materiais que não possuíam rigor científico, como textos opinativos ou não indexados. Essa etapa foi fundamental para assegurar a qualidade das fontes utilizadas na construção do estudo.

Após a identificação dos artigos, realizou-se uma leitura exploratória dos títulos e resumos, com o objetivo de verificar a pertinência dos estudos em relação à temática proposta. Em seguida, procedeu-se à leitura seletiva, na qual foram analisados apenas os trabalhos que atendiam aos critérios previamente estabelecidos. Esse processo permitiu refinar a amostra da pesquisa.

A seleção dos estudos seguiu um processo sistemático, conforme apresentado no fluxograma. Inicialmente, foram identificados 115 artigos nas bases de dados, sendo 35 na SciELO, 48 no Portal CAPES e 32 na SPELL. Na primeira etapa de triagem, foram excluídos 52 artigos duplicados, identificados por similaridade de título entre as bases, resultando em 63 estudos para leitura de títulos e resumos. Em seguida, após a análise dos resumos, 32 artigos foram excluídos por não atenderem à temática central da pesquisa ou por não responderem à questão norteadora, restando 31 estudos para leitura completa. Na etapa final, após análise aprofundada, foram excluídos mais 20 artigos por não se adequarem à linha de pesquisa, totalizando 11 publicações selecionadas para compor o corpus da revisão. Destas, 4 pertencem à base SciELO, 3 ao Portal CAPES e 4 à SPELL, garantindo a qualidade e a relevância dos estudos analisados.

Figura 1 -Fluxograma 1- Reprodução da seleção dos estudos



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Após a definição do corpus final, composto por 11 artigos, os estudos foram submetidos à análise temática de conteúdo, com base em Bardin, a partir de três etapas complementares: pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação dos resultados. Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante e integral dos artigos selecionados, com o objetivo de identificar

ideias recorrentes, aproximações teóricas e aspectos centrais relacionados ao problema de pesquisa. Em seguida, procedeu-se à codificação dos conteúdos e ao agrupamento dos achados por similaridade temática, o que possibilitou a construção de três categorias centrais de análise: a) estilos de liderança, b) mediação da comunicação e motivação, e c) impacto direto no desempenho organizacional. Por fim, os dados foram interpretados de forma descritiva e comparativa, buscando evidenciar convergências entre os autores e compreender como a liderança influencia os resultados organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos critérios metodológicos adotados e após a seleção final dos estudos, procedeu-se à organização das principais informações dos artigos incluídos na revisão. Essa sistematização permite uma visualização clara dos dados relevantes, como título, autoria, periódico e ano de publicação, facilitando a compreensão do panorama científico analisado. Dessa forma, o Quadro 1 apresenta a síntese dos estudos selecionados, evidenciando a diversidade de abordagens e contribuições teóricas sobre a relação entre liderança e desempenho organizacional.

Quadro 1 – Artigos escolhidos e os respectivos autores, revista e ano de publicação

Título do Artigo	Autor(es)	Revista Científica	Ano
A influência da liderança no desenvolvimento de equipes e no desempenho organizacional	Rodrigues, Eriângela Carla de Oliveira	Revista FT	2025
O papel da liderança na melhoria do desempenho organizacional	Ottoboni et al.	Revista IberoAmericana de Humanidades, Ciências e Educação	2026
Liderança transformacional e desempenho organizacional: uma revisão sistemática das evidências empíricas e teóricas entre 2021 e 2024	Meneses, Bárbara Letícia Almeida	Journal of Convergent Scientific Inquiry	2025

Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI	Calvosa, Marcello Vinicius Doria; Ferreira, Marcos	REAd: Revista Eletrônica de Administração	2023
Liderança emocional e desempenho organizacional: uma revisão de literatura	Romão et al.	Revista Aracê	2025
O papel da liderança na motivação dos funcionários: estilos de liderança e seu impacto no desempenho	Camilo et al.	Journal of Technology & Information	2025
Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares	Cerutti et al.	BBR: Brazilian Business Review	2023
Liderança: diferentes estilos e influências na motivação dos colaboradores	Monteiro, Isabel de Lima	Revista Foco: Interdisciplinary Studies	2025
Práticas de liderança em empresas familiares: um olhar fenomenográfico	Meurer, Tatiane; Beck, Franciele	REAd: Revista Eletrônica de Administração	2023
O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho	Andrade-Vieira, Rafaella de; Puente-Palacios, Katia Elizabeth	Psicologia: Teoria e Pesquisa	2023
Estilo de liderança, sistema de medição de desempenho habilitante, atitudes gerenciais e desempenho gerencial: uma análise com métodos mistos	Cabral et al.	Cadernos EBAPE.BR	2025

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A análise dos estudos selecionados permite identificar uma convergência significativa entre os autores quanto ao papel estratégico da liderança no desempenho organizacional. Rodrigues (2025) e Ottoboni et al. (2026) ressaltam que a liderança atua diretamente na construção de equipes mais produtivas e engajadas, evidenciando sua influência sobre resultados institucionais. Essa compreensão é alinhada às abordagens clássicas de Chiavenato (2014) e

Robbins e Judge (2014), que destacam a liderança como elemento essencial para o alinhamento entre metas organizacionais e individuais.

Ao aprofundar essa discussão, Yukl (2013) contribui ao compreender a liderança como um processo dinâmico de influência, no qual o líder exerce papel ativo na orientação e no suporte às equipes. Essa perspectiva é ampliada por Cabral et al. (2025), que demonstram empiricamente que os estilos de liderança impactam diretamente atitudes gerenciais e indicadores de desempenho. Dessa forma, evidencia-se que a liderança não apenas direciona ações, mas também interfere nos resultados organizacionais de forma mensurável.

No campo das abordagens contemporâneas, Meneses (2025) e Romão et al. (2025) destacam a relevância da liderança transformacional e emocional, apontando essas práticas como mais adequadas às demandas atuais das organizações. Esses modelos priorizam o desenvolvimento humano, a inspiração e a construção de vínculos, diferenciando-se das abordagens tradicionais. Calvosa e Ferreira (2023) corroboram essa ideia ao destacarem a evolução histórica da liderança, marcada pela transição de modelos autoritários para práticas mais participativas e colaborativas.

Quando se analisa o impacto da liderança no comportamento das equipes, Camilo et al. (2025) e Monteiro (2025) convergem ao afirmar que estilos participativos favorecem o engajamento e a motivação dos colaboradores. Esses autores evidenciam que a valorização do indivíduo e a abertura ao diálogo contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo. Em contrapartida, Cerutti et al. (2023) alertam que estilos inadequados de liderança podem intensificar conflitos e comprometer o clima organizacional.

Essa dualidade demonstra que a liderança pode atuar tanto como fator de desenvolvimento quanto como elemento de tensão nas organizações. Nesse sentido, Meurer e Beck (2023) destacam que a atuação do líder influencia diretamente as relações interpessoais e a dinâmica organizacional. Líderes que adotam práticas mais sensíveis e colaborativas tendem a fortalecer o trabalho em equipe e a cooperação entre os membros.

Além disso, Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) evidenciam que a liderança desempenha papel relevante na promoção da aprendizagem organizacional. Segundo os autores, líderes que incentivam o desenvolvimento contínuo contribuem para equipes mais adaptáveis e inovadoras. Essa perspectiva amplia a compreensão da liderança, que passa a ser vista também como agente de desenvolvimento e não apenas de controle.

Outro ponto de convergência entre os estudos refere-se à influência da liderança na comunicação interna. Rodrigues (2025) e Ottoboni et al. (2026) destacam que líderes eficazes

promovem comunicação clara e transparente, favorecendo o alinhamento das atividades e a redução de falhas. Esse aspecto é essencial para o bom funcionamento das organizações e para o alcance de resultados consistentes.

No que diz respeito à produtividade e eficiência, Robbins e Judge (2014) e Cabral et al. (2025) apontam que a liderança exerce papel fundamental na definição de metas e no acompanhamento dos resultados. Líderes que estabelecem objetivos claros e monitoram o desempenho conseguem promover maior eficiência operacional. Assim, a liderança se configura como um mecanismo de orientação e controle dos processos organizacionais.

Entretanto, os estudos também indicam que a eficácia da liderança depende da capacidade de adaptação do líder às diferentes situações. Yukl (2013) e Calvosa e Ferreira (2023) destacam que não existe um modelo único de liderança, sendo necessário considerar o contexto organizacional e as características da equipe. Essa flexibilidade é apontada como um dos principais desafios da liderança contemporânea.

De modo geral, os resultados evidenciam que a liderança é um dos principais determinantes do desempenho organizacional, atuando de forma integrada em aspectos como motivação, comunicação, clima e produtividade. A comparação entre os estudos revela que, enquanto as abordagens tradicionais enfatizam controle e estrutura, as perspectivas contemporâneas valorizam aspectos humanos e relacionais. Dessa forma, conclui-se que a liderança eficaz é aquela capaz de equilibrar diferentes estilos, adaptando-se às demandas organizacionais e promovendo resultados sustentáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do problema de pesquisa proposto compreender de que forma os estilos e práticas de liderança influenciam o desempenho organizacional os achados desta revisão evidenciam que a liderança exerce influência direta e multifacetada sobre os resultados institucionais. Verificou-se que estilos de liderança mais participativos, transformacionais e emocionalmente orientados tendem a promover maior engajamento, fortalecer a comunicação interna e favorecer um clima organizacional positivo, refletindo diretamente na produtividade e no alcance de metas. Em contrapartida, práticas centralizadoras e excessivamente autoritárias mostraram-se menos eficazes em contextos organizacionais contemporâneos, especialmente aqueles que demandam inovação, colaboração e adaptabilidade.

Além disso, os resultados indicam que não há um modelo único de liderança capaz de garantir desempenho superior, sendo a flexibilidade e a capacidade de adaptação do líder aos diferentes contextos organizacionais fatores determinantes para sua eficácia. Nesse sentido, competências como comunicação assertiva, inteligência emocional, capacidade de motivar equipes e alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais mostraram-se essenciais para potencializar o desempenho organizacional.

Entretanto, este estudo apresenta limitações importantes que devem ser consideradas. Por tratar-se de uma revisão bibliográfica, não houve coleta de dados empíricos, o que limita a verificação prática das relações identificadas na literatura. Além disso, a análise concentrou-se em um número restrito de estudos (11 artigos), selecionados em bases específicas e em um recorte temporal delimitado, o que pode restringir a generalização dos achados. Outra limitação refere-se à predominância de abordagens teóricas e qualitativas nos estudos analisados, o que dificulta a mensuração objetiva do impacto da liderança sobre indicadores de desempenho.

Diante dessas limitações, sugerem-se pesquisas futuras que avancem na validação empírica dos achados apresentados. Recomenda-se a realização de estudos de caso múltiplos em organizações de diferentes setores — como indústria, serviços e setor público — a fim de analisar, na prática, como diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho organizacional em contextos distintos. Além disso, propõe-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas, com aplicação de instrumentos padronizados, que permitam mensurar a relação entre liderança, motivação, clima organizacional e resultados. Também se sugere a realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a influência da liderança ao longo do tempo, bem como investigações focadas em contextos específicos, como empresas familiares, startups e organizações públicas, ampliando a compreensão sobre a aplicabilidade dos diferentes modelos de liderança.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o avanço das discussões acadêmicas e para a prática organizacional, ao evidenciar que a liderança, quando exercida de forma estratégica e contextualizada, constitui um dos principais fatores para o alcance de resultados sustentáveis nas organizações contemporâneas.

Referências

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 39, e39509, 2023. Disponível em <https://doi.org/10.1590/0102.3772e39509.pt>. Acesso em 01 abr 2026

CABRAL, Jobson Ribeiro; LUNARDI, Micheli Aparecida; HORZ, Vagner; PEREIRA, Pedro Henrique da Silva Melo. Estilo de liderança, sistema de medição de desempenho habilitante, atitudes gerenciais e desempenho gerencial: uma análise com métodos mistos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, e2024-0103, 2025. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1679-395120240103>. Acesso em 01 abr 2026

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 224–260, jan./abr. 2023. DOI: Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>. Acesso em 01 abr 2026

CAMILO, Samuel Rufino; QUEIROZ, Josimeire Pessoa de; MORAIS, Marcos de Oliveira; MALANGA, Andrea Cristina Michelucci. O papel da liderança na motivação dos funcionários: estilos de liderança e seu impacto no desempenho. **Journal of Technology & Information**, v. 5, n. 2, 2025. Disponível em <https://doi.org/10.5281/zenodo.16964707>. Acesso em 02 abr 2026
CERUTTI, Priscila Sardi; COSTA, Carlos; PAULI, Jandir; LAVAL, Luciana Cristina. Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. **BBR: Brazilian Business Review**, Espírito Santo, v. 20, n. 5, p. 518–539, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MEURER, Tatiane; BECK, Franciele. Práticas de liderança em empresas familiares: um olhar fenomenográfico. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 443–473, maio/ago. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.384.125887>.

MENESES, Bárbara Letícia Almeida. Liderança transformacional e desempenho organizacional: uma revisão sistemática das evidências empíricas e teóricas entre 2021 e 2024. **Journal of Convergent Scientific Inquiry**, v. 1, n. 1, 2025.

MONTEIRO, Isabel de Lima. Liderança: diferentes estilos e influências na motivação dos colaboradores. **Revista Foco: Interdisciplinary Studies**, v. 18, n. 6, p. 1–23, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n6-147>.

RODRIGUES, Eriângela Carla de Oliveira. A influência da liderança no desenvolvimento de equipes e no desempenho organizacional. **Revista FT**, v. 29, n. 153, dez. 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-influencia-da-lideranca-no-desenvolvimento-de-equipes-e-nodesempenho-organizacional/>. Acesso em: 2 abr. 2026. DOI: 10.69849/revistaft/cl0202512091720.

OTTOBONI, Eduardo Pizzo; PONTES, Aryana Soares Mariano; TAMPOROSKI, Bianca Rafaela Fiori; GOMES, Izabella da Silva; ARAUJO, Priscila Freitas; XAVIER, Talles Luthane Pinheiro. O papel da liderança na melhoria do desempenho organizacional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 12, n. 3, mar. 2026. DOI: 10.51891/rease.v12i3.25590.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROMÃO, Adriano Alves; VILHENA, Fábio André de Farias; RODRIGUES, Katia Silene Macedo de Medeiros; LEITE, Jaqueline Conceição; REZENDE, Guelly Urzêda de Mello. Liderança emocional e desempenho organizacional: uma revisão de literatura. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 7, p. 41028–41040, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n7340>.

YUKL, Gary A. **Liderança nas organizações**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.