

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A STRATEGIC ELEMENT IN BUILDING HIGH- PERFORMANCE TEAMS

 <https://doi.org/10.63330/sasciencsv6n2-068>

Submetido em: 03/07/2026 e Publicado em: 15/07/2026

SAS: e26289

Manoela Meirelles Bloch

Graduanda do Curso de Psicologia – Faculdade de Ciências
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)
E-mail: manoela.bloch@unesp.br

Maria Victoria Ziotti Fumio

Graduanda do Curso de Psicologia - Faculdade de Ciências
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)
E-mail: maira.ziotti@unesp.br

Edward Goulart Junior

Professor doutor docente Curso de Psicologia – Faculdade de Ciências
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)
E-mail: edward.goulart@unesp.br

Resumo

O crescente dinamismo das organizações contemporâneas tem ampliado a importância das equipes de alta performance como estratégia para enfrentar problemas complexos e alcançar resultados sustentáveis. Nesse contexto, a liderança transformacional destaca-se como um modelo capaz de potencializar o desempenho coletivo por meio da motivação, do desenvolvimento das pessoas e da construção de ambientes colaborativos. Este estudo teve como objetivo analisar, por meio de um ensaio teórico, as características das equipes de alta performance e discutir as contribuições da liderança transformacional para sua constituição, desenvolvimento e manutenção. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico em bases de dados nacionais e internacionais, contemplando artigos científicos, livros e obras clássicas sobre equipes de trabalho e liderança. A literatura analisada demonstra que equipes de alta performance são caracterizadas pela confiança mútua, segurança psicológica, comunicação efetiva, autonomia, objetivos compartilhados e aprendizagem contínua. Além disso, evidencia-se que a liderança transformacional favorece o comprometimento coletivo, estimula a inovação, fortalece a cooperação entre os membros e promove ambientes organizacionais mais adaptáveis às mudanças. Conclui-se que a integração entre práticas de gestão, cultura organizacional e liderança constitui condição essencial para o desenvolvimento



de equipes de alta performance, sendo a liderança transformacional um dos modelos mais consistentes para promover resultados organizacionais sustentáveis.

Palavras-chave: Desempenho organizacional; Equipes de alta performance; Gestão de pessoas; Liderança transformacional; Trabalho em equipe.

Abstract

The increasing dynamism of contemporary organizations has enhanced the importance of high-performance teams as a strategic approach to addressing complex problems and achieving sustainable results. In this context, transformational leadership stands out as a model capable of enhancing collective performance through motivation, people development, and the creation of collaborative work environments. This study aimed to analyze, through a theoretical essay, the characteristics of high-performance teams and discuss the contributions of transformational leadership to their formation, development and maintenance. To this end, a bibliographic review was conducted using national and international databases, including scientific articles, books, and seminal works on teamwork and leadership. The literature reviewed indicates that high-performance teams are characterized by mutual trust, psychological safety, effective communication, autonomy, shared goals, and continuous learning. Furthermore, transformational leadership fosters collective commitment, stimulates innovation, strengthens cooperation among team members, and promotes organizational environments that are more adaptable to change. It is concluded that the integration of management practices, organizational culture, and leadership is an essential condition for the development of high-performance teams, with transformational leadership representing one of the most robust models for promoting sustainable organizational outcomes.

Keywords: High-performance teams; Human resource management; Organizational performance; Teamwork; Transformational leadership.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe vem ganhando consideráveis espaços nas organizações, revelando, assim, uma forte tendência para fazer frente às novas e exigentes demandas dos contextos de trabalho. A complexidade das demandas organizacionais contemporâneas exige tomadas de decisões baseadas em diferentes conhecimentos, fortalecendo o trabalho em equipe e a atuação interdisciplinar. Analisar diferentes fatores e a presença de habilidades diversas e julgamentos sob pontos de vista diferentes agregam às decisões mais qualidade e probabilidades de acertos, ou seja, aumentam o potencial criativo e decisório. Além disso, a interdependência das tarefas em processos de trabalho e a complementaridade de



competências favorecem o êxito na busca de objetivos organizacionais quando planejados de forma coletiva. Essa diversidade cognitiva promove um clima de inovação e aprendizado coletivo.

De acordo com Reis e Carrino (2024); Silva et al. (2023), nesse cenário, o papel das lideranças ganha destaque, pois, mesmo considerando que equipes podem e devem trabalhar com certa autonomia, toda a coordenação dos trabalhos está sob a responsabilidade dos líderes, os quais atuarão como facilitadores de discussões e possíveis entraves que possam acontecer, removendo obstáculos e facilitando o fluxo de trabalho.

Há determinados desafios e tarefas complexas na dinâmica organizacional que exigem a presença de diferentes conhecimentos e habilidades para a resolução de problemas e superação de expectativas. Nesse sentido, uma equipe de trabalho estrategicamente constituída e que atue com alto grau de sinergia entre seus componentes constitui condição praticamente indispensável para o enfrentamento desses desafios. Entre outras características, essa equipe deve atuar com eficiência, estratégia e visão clara dos objetivos a serem atingidos, em que todos devem assumir as responsabilidades pelas decisões, pelos erros e acertos. Oliveira (2018) explica que essas equipes, conforme a literatura, são aquelas de alto desempenho.

O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, de natureza qualitativa e exploratória, desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico realizado entre março e maio de 2026 acerca das equipes de alta performance e do papel da liderança transformacional no contexto organizacional contemporâneo. O objetivo foi analisar e discutir produções científicas relacionadas às características das equipes de alto desempenho, bem como às competências e práticas de liderança associadas à promoção da alta performance nas organizações.

Para a construção do referencial teórico, realizou-se uma busca sistemática da literatura em bases de dados científicas reconhecidas pela relevância acadêmica e confiabilidade das publicações. Foram utilizadas as seguintes bases de dados: SciELO (Scientific Electronic Library Online), Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico. Complementarmente, foram consultadas obras clássicas da Administração e da Psicologia Organizacional, especialmente aquelas relacionadas às teorias de equipes de trabalho e liderança transformacional.

A busca bibliográfica ocorreu a partir dos descritores “equipes de alta performance”, “equipes de alto desempenho”, “liderança”, “liderança transformacional” e “work teams”, em português e inglês, combinados entre si por meio de operadores booleanos quando necessário. A seleção das publicações privilegiou estudos de elevada relevância científica, considerando a atualidade, o impacto acadêmico e a pertinência ao objeto de investigação, sem desconsiderar obras clássicas fundamentais para a consolidação do referencial teórico.

Os critérios de inclusão envolveram estudos que abordassem: (a) características e funcionamento de equipes de alta performance; (b) fatores associados ao desempenho coletivo; (c) liderança transformacional



e sua relação com o desempenho das equipes; e (d) aspectos relacionados à segurança psicológica, motivação, comunicação e desenvolvimento de equipes. Foram excluídos trabalhos que não apresentavam relação direta com o contexto organizacional ou com os objetivos propostos neste estudo.

Após a seleção das produções científicas, procedeu-se à leitura analítica e interpretativa do material, permitindo a organização dos conteúdos em categorias temáticas relacionadas à construção de equipes de alta performance, ao papel das lideranças e às contribuições da liderança transformacional para o desenvolvimento e manutenção dessas equipes. A análise buscou integrar diferentes perspectivas teóricas e empíricas presentes na literatura, possibilitando uma compreensão ampliada sobre o fenômeno investigado.

Os autores declaram que utilizaram ferramenta de Inteligência Artificial Generativa exclusivamente como apoio à revisão linguística, aprimoramento da redação, organização textual e sugestões de clareza e coesão. A seleção das referências bibliográficas, a análise da literatura, a interpretação dos resultados, a elaboração das discussões e as considerações finais do estudo foram realizadas pelos autores, que assumem integral responsabilidade pelo conteúdo, pela originalidade e pela precisão das informações apresentadas.

Considerando a proposta deste texto, faz-se importante para aprofundar sobre esse tipo de equipe e suas características.

2 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: CONCEITUAÇÃO E CONSTRUÇÃO

Segundo Tolici (2021), a performance organizacional pode ser compreendida como a capacidade de uma organização de alcançar resultados consistentes e alinhados aos seus objetivos estratégicos, sendo avaliada por meio de indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, bem como pelo alcance das metas organizacionais.

A alta performance organizacional é, portanto, altamente almejada pelas organizações, sendo central para diversas estratégias e configurando-se como um importante diferencial competitivo. Assim, é imprescindível que as organizações planejem estratégias para otimizar o desempenho de seus trabalhadores. Uma das mais recorrentes é a formação de equipes que correspondam a objetivos determinados e atendam demandas com eficiência, ou seja, equipes eficazes de elevado desempenho.

Cruz (2025) argumenta que a equipe de alto desempenho caracterizam-se pelo elevado grau de colaboração, comprometimento e responsabilidade compartilhada entre seus membros, os quais atuam de forma autônoma, sem perder o alinhamento com a cultura e os objetivos organizacionais. Segundo o autor, seus membros devem possuir competências que lhes possibilitam atingir os objetivos almejados com agilidade e eficiência.

Coelho e Sousa (2021) explicam que em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, se comunicam, administram os conflitos e solucionam problemas, estando cientes de suas capacidades e dificuldades e possuindo iniciativa para melhorias quando necessário. Para os autores



essa dinâmica é favorecida pela atuação de uma liderança capaz de estimular autonomia, cooperação e aprendizagem coletiva.

Espera-se que uma equipe de alta performance, por sua coesão interna, seja capaz de superar problemas ambientais e faltas de recursos. Os membros dessas equipes demonstram elevado comprometimento, com um bom autocontrole, respeitando e incentivando o desenvolvimento e contribuindo com o sucesso uns dos outros. Ainda segundo Coelho e Sousa (2021), é possível compreender que a alta performance não se trata apenas de produtividade e resultados materiais, mas também da estrutura organizacional complexa que perpetua valores motivadores e a participação ativa de seus trabalhadores.

A constituição de equipes de alta performance requer planejamento criterioso desde sua formação, especialmente quanto à seleção de seus integrantes e à definição de objetivos compartilhados. Katzenbach e Douglas K. Smith em seu texto *The Discipline of Teams* (1993) modificam fundamentalmente o conceito de equipe, diferenciando-as de um mero grupo de trabalho – entendido como um conjunto de pessoas que trabalham juntas – e as definem como uma unidade de desempenho que compartilha disciplina. Dessa maneira, para a formação de equipes, os autores sugerem um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que visem a um objetivo comum e possuam metas e condutas pelas quais sejam mutuamente responsáveis. Ainda para Katzenbach e Smith (1993), a escolha dos membros depende estritamente da combinação de habilidades (técnicas, de resolução de problemas e interpessoais) exigidas pelo desafio. A alocação de pessoas em excesso ou sem as habilidades específicas para a tarefa pode gerar perdas na produtividade dessa equipe. Seguindo a explicação dos autores, é necessário um acordo sobre as funções de cada membro dessa equipe, que garanta igualdade na distribuição de tarefas. Os indivíduos devem ser comprometidos uns com os outros, e não somente com o líder. Portanto, as equipes de alta performance não devem ser fruto de frases “clichês” encorajadoras do trabalho em grupo, mas sim da implementação de uma disciplina que transforma grupos compostos por indivíduos isolados em coletivos potentes de desempenho.

Hackman (1998) sugere que para o sucesso de uma equipe, e em especial de alta eficácia, são necessárias fronteiras claras, objetivos desafiadores e uma autoridade bem definida sobre os meios de execução. Assim, é necessária a criação de uma equipe real, não apenas de um nome, de modo que seja perceptível quem a integra, haja uma interdependência para um propósito comum e autonomia dos membros para gerirem seus processos individuais. Desse modo, para o sucesso dessas equipes, torna-se necessária uma mudança de perspectiva — ao invés de microgerenciar os comportamentos individuais, deve-se estabelecer condições materiais para que o desempenho seja atingido, de modo que a equipe possa se autogerir.

O artigo "A Century of Work Teams in the Journal of Applied Psychology", de Mathieu et al. (2017), oferece uma retrospectiva histórica e teórica sobre a evolução das pesquisas sobre equipes de trabalho ao



longo do último século. A pesquisa ampla realizada pelos autores discute os principais resultados estudados na literatura sobre equipes de trabalho e como elas se relacionam com a natureza das tarefas e sua estrutura, bem como as características dos membros, a composição e as dinâmicas de equipe. A revisão realizada pelos autores evidenciou que as equipes de trabalho tornaram-se centrais para o desempenho organizacional, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos; houve uma mudança no foco das pesquisas: inicialmente os estudos comparavam desempenho individual versus grupal; posteriormente, o foco passou a ser a equipe como sistema próprio de funcionamento. Identificaram que o desempenho das equipes depende de múltiplos fatores integrados, como: composição da equipe; liderança; interdependência das tarefas; comunicação; coordenação; confiança; estados emergentes (coesão, motivação coletiva, cognição compartilhada). Os autores destacam que equipes eficazes não são apenas resultado da soma das competências individuais e que os processos de interação e adaptação entre os membros são determinantes para a efetividade. Outro achado importante foi que tarefas complexas exigem maior coordenação, comunicação e compartilhamento de conhecimentos entre os membros da equipe. Os autores também apontam que o futuro das pesquisas deveria considerar: equipes virtuais; múltiplas equipes interligadas; dinâmica temporal das equipes; contextos organizacionais complexos.

Brito *et al.* (2020) realizaram, em seu trabalho, um treinamento de equipes de alta performance através de métodos e políticas de gestão inovadoras, possibilitando o diagnóstico das fragilidades e forças do grupo participante. Foram evidenciados resultados satisfatórios de seus módulos de formação, visto que permitiram interação intersetorial e conhecimento da equipe, sendo possível compreender a percepção dos participantes quanto à capacitação realizada e perspectivas de melhora. Foram expostas as falas dos participantes em relação aos aspectos que julgaram ter beneficiado a sua equipe a partir da ação de desenvolvimento. Dentre as falas, destacaram-se: *“Qualidade de feedback e empatia pelo outro membro da equipe”*; *“Fortaleceu a visão da coordenação”*; *“Fez o grupo pensar mais sobre o outro”*; *“Melhorei quando entendi que a motivação para o trabalho depende de mim”*; *“Consigo me comunicar melhor com os colegas”*; *“Melhor relacionamento com o gestor”*; *“Ampliação da responsabilidade de cada envolvido sobre o desenvolvimento da equipe.”*; *“Liderança e autonomia”*.

Os resultados do estudo supracitado, revelam a importância significativa de ações de capacitação e desenvolvimento dos membros dessas equipes, aliados à processos contínuos de avaliação do seu funcionamento. Os processos de ações educativas e de aprendizagem possibilitam a melhoria no desempenho dos membros da equipe alinhado com as diretrizes da organização e cultura organizacional, além de possibilitar o aperfeiçoamento das relações intra e intergrupo, melhoria e qualidade na comunicação, empatia e autonomia, aspectos essenciais de uma equipe que se espera um elevado desempenho.



Outro aspecto a ser considerado é a importância da segurança psicológica de equipe. Edmondson (1999) define o termo como a compreensão compartilhada pelos membros de que a equipe é um ambiente seguro para tomada de riscos, sem que haja possibilidade de constrangimentos, punição e rejeição diante de novas manifestações. Tendo em vista que nessas equipes a presença de feedbacks, compartilhamento de ideias e outras situações que expõem, em certa medida, a imagem pessoal dos integrantes, para o autor, um ambiente seguro é fundamental para que essas ações se deem integralmente. A segurança psicológica do grupo permite que aprendizagens, além das propostas em treinamentos, ocorram naturalmente dentro da equipe, aspecto que repercute diretamente a performance.

Frente às características das equipes de alta performance, em diversos processos, desde a formação à manutenção, fica evidente a importância de uma liderança que possua competências técnicas e, sobretudo, comportamentais, bem desenvolvidas, justificando a discussão apresentada na seção seguinte.

3 LIDERANÇA: O PAPEL FUNDAMENTAL NO SUCESSO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

A relação entre equipes de alta performance e liderança vem sendo amplamente estudada (Evaristo; Gomes, 2024; Fernandes et al., 2024; Maio et al., 2021; Szezerbicki et al., 2006). Dado que a alta performance é um fenômeno multidimensional, envolvendo tanto a estrutura, processo e pessoas, é evidente que a cultura de alta performance depende de quem a perpetua de maneira mais proximal nas equipes, ou seja, as lideranças.

A motivação dos trabalhadores, a clareza nos papéis e a confiança mútua são essenciais para o atingimento de metas em qualquer contexto de trabalho. Assim, espera-se que esses tipos de situações sejam promovidos e reforçados por líderes, mediante processos bem definidos, metas compartilhadas, sistemas de feedback eficazes e justiça nas ações, para manter a motivação e o bom desempenho de seus geridos.

Cruz (2025) a partir de sua revisão de literatura incluindo diversas abordagens de liderança, conclui que ópticas contemporâneas aumentam as chances de alta performance em equipes, dado que o líder atua como um facilitador da comunicação e promotor da autonomia, promovendo engajamento coletivo e clareza quanto aos objetivos. Em especial, a liderança transformacional que, segundo o autor, refere-se ao líder que se compromete com inspiração dos liderados, o estímulo à criatividade e o encorajamento ao crescimento pessoal, melhorando as condições para o fortalecimento da performance em equipes. Isso porque, como explicam Coelho e Sousa (2021), esse estilo de liderança é muito indicado para ambientes mais turbulentos e que enfrentam mudanças frequentes, características marcantes em equipes de alta performance e do mundo do trabalho na atualidade.

Maio et al. (2021) advogam que cabe ao líder mediar conversas, facilitar a compreensão e realização de etapas e processos, além de ser um ponto de segurança e confiança para sua equipe e, com isso, funcionar



de forma coesa, em busca dos mesmos objetivos e criando um senso de responsabilidade coletiva. A Revista Teoria e Evidência Econômica (2017) defendeu que além do líder ser imprescindível para o sucesso da equipe de alta performance, ele deve saber adaptar-se aos diferentes contextos, moldando seu estilo de acordo com as necessidades tendo em vista os resultados estabelecidos. Para além, Evaristo e Gomes (2024) argumentam que quando o líder está alinhado com os valores da cultura organizacional, juntamente com os demais componentes da organização, isso pode estreitar laços de confiança entre seus membros, além de permitir que eles utilizem suas autonomias para caminhar para o destino almejado por todos. Fernandes et al. (2024) também compartilham com essas afirmações e acrescentam ainda que um líder inovador, que inspira confiança e contribui para a manutenção da ideia de corresponsabilidade (entre líder e outros membros) pelo sucesso da equipe de alta performance, de fato, faz com que a organização tenha um sucesso mais longo.

Katzenbach & Smith (2001) em seu livro “Equipes de alta performance: the discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas” são listados seis motivos pelos quais as equipes enfrentam dificuldades: (a) metas indefinidas, uma vez que o desempenho da equipe depende de que os trabalhadores tenham os mesmos objetivos, logo, caso as metas não estejam bem estabelecidas e claras, isso pode afetar negativamente, e essas metas devem considerar o objetivo de desempenho geral, as metas baseadas em resultados, marcos e prazos para entrega dos resultados (isso tudo deve se atualizando conforme a evolução do trabalho em relação às necessidades); (b) atitudes incorretas, em que o líder, por exemplo, deve contar com seus subordinados e suas habilidades ao invés de decidir tudo por si só e esses, por sua vez, devem considerar as competências e a importância dos outros membros para o desenvolvimento da equipe; (c) habilidades ausentes, é imprescindível que os trabalhadores tenham as habilidades necessárias para desenvolver os projetos, é dito que determinação, iniciativa e esforço não são suficientes sem o talento e as habilidades, logo, é interessante que a empresa possibilite o desenvolvimento de certas habilidades; (d) mudanças de integrantes, quando ocorrem com frequência, elas podem trazer uma certa insegurança e atrapalhar a coesão do grupo, entretanto, se ocorrerem, devem ser realizadas estratégias de integração entre os veteranos e os novatos; (e) pressões de tempo, tarefas excessivas e prazos irreais podem sobrecarregar a equipe e sufocar a criatividade (é interessante estabelecer prazos possíveis e dividir tarefas); (f) falta de disciplina e comprometimento, quando esses elementos são faltantes, isso prejudica a realização completa do trabalho, o atingimento das metas gerais e gera uma desconfiança dentro da própria equipe (é necessário frisar que o esforço e a responsabilidade são coletivos).

Em consonância do proposto no parágrafo anterior e a título de exemplificação, foi realizada uma pesquisa com o Clube Atlético Paranaense por Szezerbicki et al. (2006) - localizado em Curitiba (PR) -, a qual ilustra como as equipes de alta performance podem contribuir para o sucesso de uma instituição. Eles utilizaram técnicas como: valorizar o conhecimento, potencializando a mão de obra na organização, em que



se buscou profissionais capacitados para tarefas especializadas, melhorando a infraestrutura valorizando os indivíduos e seus trabalhos. Para isso, o estudo se baseou em perguntas como “*quais as lições que uma equipe esportiva, mais especificamente de futebol podem obter com o ambiente organizacional empresarial e industrial e como essas contribuições podem ser adequadas ao ambiente esportivo?*”, “*qual a definição para o clube após a formação da equipe de alta performance e o que ainda falta realizar para que a mudança seja completa?*”, dessa forma, foi possível estabelecer metas reais e realizáveis. No ano de 1995, o clube começou a utilizar as técnicas mencionadas e o clube passou para a primeira divisão do futebol e, em 2001, conquistaram o título do campeonato brasileiro, já em 2005, foi a primeira equipe do Paraná a disputar a Copa Libertadores da América. Por fim, o artigo retratando essa pesquisa cita que as equipes de alta performance são caracterizadas por adotar a disciplina correta no período exato. No caso do clube Atlético Paranaense, o desempenho da equipe diretiva demonstrou estabelecer objetivos de atuação claros, definiu e buscou as metas baseadas em desempenho, encontrou a abordagem de trabalho integrando habilidades e, principalmente, desenvolveu meios objetivos de implantar a disciplina consciente de que todos são mutuamente responsáveis pelos resultados apresentados (Szezerbicki et al., 2006).

Equipes de elevado desempenho devem possuir um grau significativo de autonomia entre seus membros, conforme já descrito, porém o papel de uma liderança qualificada favorece e pode facilitar o andamento das tarefas e a busca por resultados. Considerando as características e exigências das equipes de alto desempenho, bem como a forma como seus membros interagem, infere-se que o estilo de liderança transformacional seja considerado importante para o êxito dessas equipes, especialmente pela forma como o líder assume seu papel e se relaciona com os liderados.

4 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Frente a diversos estilos de liderança pautados na literatura - autocrática, democrática, liberal, transformacional, transacional, situacional, entre outras - é importante avaliar aquela que mais se aproxima e se adequa às características e objetivos de equipes de alta performance. Entende-se por liderança transformacional aquela em que o líder tem como objetivo mediar e motivar a equipe para o alcance do desempenho, avaliando as necessidades e motivações latentes dos integrantes. Segundo Coelho e Souza (2021), o líder que segue a liderança transformacional, preocupa-se com o desenvolvimento de seus liderados, promovendo confiança entre os membros da equipe e ele mesmo, tendo como foco os atingimentos dos objetivos da organização, dentro de uma determinada cultura organizacional. É indicada para ambientes mais turbulentos e que enfrentam mudanças frequentes e requerem intervenções ágeis e eficazes. Gillet et al. (2017), Kossek et al. (2018) e Ajayi e Udeh (2024), argumentam que uma liderança que adota o modelo de gestão transformacional, pode atuar como um recurso estratégico ao prover



consideração individualizada, auxiliando os membros da equipe a gerenciarem suas obrigações de maneira compatível com os objetivos organizacionais.

Criada por James MacGregor Burns, o termo liderança transformacional foi criado primeiramente para pensar líderes políticos e, posteriormente, o termo foi inserido no contexto organizacional pela obra de Bernard Bass e seus colaboradores. A liderança transformacional, segundo Calaça e Vizeu (2015) é dada quando líderes e liderados se envolvem de tal forma que motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade, tendo como foco um ideal comum. Desse modo, o líder é responsável por estimular o interesse por esse ideal, pelo crescimento moral, pelos valores compartilhados pelo grupo, e não simplesmente pelo interesse pessoal e individualista. Segundo os autores, o líder então é quem reforça esses valores, podendo mesmo ser responsável por fazê-los emergir no grupo.

De acordo com Bass (1985) e Bass e Avolio (1994), são 4 pilares que “sustentam” a Liderança Transformacional: (a) Influência Idealizada (Carisma): o líder se apresenta como um modelo de conduta, conquistando o respeito e a confiança da equipe através de ações coerentes, da conduta ética e da integridade; (b) Motivação Inspiradora: o líder comunica uma visão clara, atraente e cheia de significado sobre o futuro, oferecendo propósito ao trabalho diário da equipe; (c) Estimulação Intelectual: o gestor incentiva a inovação e a criatividade, enquanto encoraja o time a questionar o *status quo*, a pensar por si mesmo e a ver problemas sob novos ângulos, sem medo de errar; (d) Consideração Individualizada: cada membro da equipe é visto como um indivíduo único e o líder vai atuar como um mentor ou coach, ouvindo as necessidades, pontos fortes e desejos de carreira de cada um. Esse modelo se baseia em quatro componentes essenciais, conhecidos na literatura como os "4 Is".

A popularização do termo, com a contribuição de Bass e seus seguidores, levou a estudos em relação ao tema que culminaram em um conjunto de técnicas e ferramentas para mensurar traços desse tipo de liderança. Segundo os autores, é a partir de traços do líder, como o carisma, a inspiração, o estímulo intelectual e a consideração individualizada, que se estabelece a liderança transformacional em organizações. Esse desfecho, apesar das contribuições, acabou por empobrecer a teoria original de Burns, ao dar um enfoque central à técnica e às competências individuais dos líderes, e não no fenômeno dual anteriormente proposto, em que o ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir dos envolvidos.

Para Calaça e Vizeu (2015), a liderança transformacional de início, é vista muito além da busca por eficiência produtiva, objetiva-se o desenvolvimento moral dos envolvidos e a busca de um ideal comum compartilhado, que pode ser destacado pelo líder. Uma liderança que atue no modelo de gestão transformacional procurará construir segurança psicológica para que os membros da equipe se sintam confortáveis e seguros para arriscar e apresentar ideias inovadoras.

Para Forte et al. (2024) e Sharma (2025), o líder transformacional deve criar um ambiente que não puna erros, transformando-os em aprendizado e crescimento coletivo da equipe. Kucharska et al. (2022) e



Oliveira et al. (2022) complementam explicando que o líder transformacional deve criar um ambiente que não puna erros, transformando-os em aprendizado e crescimento coletivo da equipe.

Assim, ao pensar na liderança transformacional em organizações, é possível olhar para as metodologias e técnicas formativas, mas não se pode perder de vista sua concepção originária, que leva em conta o desenvolvimento moral dos membros de uma equipe, com a busca de um objetivo comum para além da mera produtividade. Esse aspecto é fundamental para pensar em equipes de alta performance, considerando a motivação possível de ocorrer quando uma equipe é eticamente comprometida com seu trabalho. Um líder que inspira sua equipe, segundo Calaça e Vizeu (2015) e Coelho e Sousa (2021), deve ter clareza sobre as contradições envolvidas nas metas da organização e interesses morais individuais dos membros da equipe, articulando-os de maneira a produzir um ideal último que construa valores para equipe e a permita trabalhar em conjunto, optando pelo interesse da equipe a interesses individuais. Ademais, Fonseca et al. (2012) reforçam que a liderança transformacional está atrelada a valores pessoais compartilhados, são parâmetros não exclusivos de uma situação específica, eles baseiam a vida da pessoa, aplicando-se a diversas ocasiões e são organizados em dez parâmetros motivacionais: realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo, autodeterminação, estimulação e hedonismo. Esses valores podem ser expressos por atitudes, as quais influenciam no contato com as informações (seja exposição, atenção, percepção, julgamento, memorização etc.). Os autores exemplificam: quando o que se diz atua em consonância com o que se faz, essas informações são mais relevantes em relação às dissonantes; ao serem expressos nas atitudes, os valores mudam a percepção dos acontecimentos, interferem nas possíveis intervenções para resolução de imprevistos, nas relações com outras pessoas e na performance.

Fonseca et al. (2012) realizaram pesquisa relacionando valores e liderança, na qual se concluiu que a liderança transformacional se relacionava, de forma mais positiva, com o universalismo, benevolência e autodeterminação e, de forma oposta, com a realização, poder e postura conservadora. Isso corrobora para a ideia do líder transformacional como agente promotor do trabalho em equipe, buscando um objetivo comum, também considerando necessidades individuais e fornecendo novas oportunidades para os membros se desenvolverem e, conseqüentemente, desenvolverem a própria organização. Nessa mesma linha, Fonseca et al. (2012), na análise de estudos anteriores, identificam a benevolência e a realização (estabelecendo objetivos) como algo positivo na liderança transformacional e o poder como algo negativo, uma vez que o poder seria algo mais individualizante, e esse tipo de liderança requer objetivos, metas e valores comuns. Desse modo, a valorização de aspectos coletivos e éticos tendem a favorecer a liderança transformacional, pois ela estimula objetivos coletivos e organizacionais em detrimento de interesses individuais. A liderança transformacional não se sustenta apenas em competências do líder, mas também



na construção de valores comuns para a formação de um grupo coeso, capaz de trabalhar em alta performance e se ajudar mutuamente em prol de um objetivo central.

Pessoa et al. (2018) afirmam que esse tipo de liderança está diretamente relacionado a comportamentos de suporte entre a equipe, ou seja, quando os membros auxiliam os novos trabalhadores, tornando-os mais produtivos, isso melhora a eficácia grupal, uma vez que tarefas dificilmente realizadas individualmente seriam feitas mediante apoio entre os trabalhadores, aumentando a interatividade da equipe e, conseqüentemente, sua eficiência. Tais comportamentos de suporte podem ser relacionados ao apoio tanto instrumental quanto emocional frente a uma tarefa, ocorrendo de forma voluntária entre as pessoas, de modo a contribuir para aumento da autoestima e até auxiliando-as. Para os autores, a reprodução desses comportamentos pode derivar de uma modelação feita pelo líder transformacional, ao realizar escuta ativa, ajudar os trabalhadores, dar feedback, ele pode estimular que esses comportamentos apareçam entre os outros indivíduos do grupo. Considerando que uma equipe de alta performance normalmente é constituída para buscar resoluções sobre situações mais complexas, é fundamental que seus membros, além de estarem motivados e direcionados para cumprimento de objetivos, tenha suporte adequado em momentos de tensão, gerados pelas dificuldades oriunda do trabalho coletivo e da complexidade das tarefas.

Logo, realizar comportamentos de apoio é importante para a construção de uma equipe de alta performance pois, quando realizados pelo líder, podem influenciar sua reprodução através dos membros, o que favorece a adaptação frente a mudanças internas e externas ao ambiente organizacional. Nesse sentido, Fonseca et al. (2012) reforçam que atitudes favoráveis a esse estilo de liderança demonstram que ambientes organizacionais cooperativos, com preocupações coletivas bem definidas e valores comuns tendem a favorecer relações de trabalho mais adaptáveis e a fazer com que as organizações tenham mais sucesso.

5 CONCLUSÃO

Os estudos acerca do tema “equipes de alta performance” apresentam, geralmente, dois focos principais: o papel da liderança e a importância da sinergia dentro das equipes, sendo necessário que todos trabalhem em sintonia, estabelecendo metas atingíveis (evitando sobrecarregar os profissionais), cultivando uma cultura organizacional saudável para os trabalhadores e buscando atingir os objetivos comuns. A corresponsabilidade deve ser a tônica de uma equipe de alto desempenho; os êxitos e os erros devem ser atribuídos a equipe.

Para isso, é necessário que existam autonomia, empatia, feedback constante (facilitando a comunicação), confiança, aprimoramento de atividades, reavaliações sobre metas e passos a serem seguidos, uma vez que é necessária adaptabilidade, considerando contextos e características individuais.

Nesse cenário, a liderança transformacional torna-se um dos modelos de gestão mais eficazes quando o objetivo é construir e conduzir equipes de alta performance, considerando que o líder



transformacional é agente de inspiração, envolvendo seus liderados nos propósitos da equipe e ajudando para que eles superem seus próprios limites.

É papel do líder propiciar um ambiente seguro, que permita a expressão das capacidades individuais, considerando as necessidades dos membros da equipe, proporcionando um canal de comunicação aberto, que inspira confiança e possibilita introduzir atividades que contribuam para a melhora individual e coletiva das equipes de alta performance. É imprescindível, portanto, que tal líder seja comunicativo, inspire criatividade e confiança e que, juntamente com sua equipe, analise as situações de dificuldades para que possam moldar as melhores estratégias de intervenção. A confiança é componente importante na relação líder-liderado, considerando que ela favorece um ambiente percebido como seguro e justo, onde a expressão de sentimentos, opiniões divergentes e demonstrações de autenticidade possam ser expressos sem preocupações com represarias ou outros tipos de punições.

Equipes de alto desempenho não nascem prontas, elas precisam ser estrategicamente constituídas, capacitadas e encorajadas para o trabalho e, para isso, a presença de uma liderança inspiradora é um ponto importante.

Embora este estudo tenha permitido integrar diferentes perspectivas sobre equipes de alta performance e liderança transformacional, trata-se de um ensaio teórico baseado em literatura previamente publicada. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem empiricamente a relação entre liderança transformacional e desempenho de equipes em diferentes contextos organizacionais, considerando variáveis como segurança psicológica, clima organizacional, inovação e bem-estar no trabalho.

REFERÊNCIAS

AJAYI, F. A.; UDEH, C. A. Combating burnout in the IT industry: a review of employee well-being initiatives. **International Journal of Applied Research in Social Sciences**, v. 6, n. 4, p. 567–588, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1010>.

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

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BRITO, K. D. D.; SOARES, M. A. L.; FEITOSA, L. C.; MELO, S. S. L.; SOUZA, F. C. G.; OLIVEIRA, G. F. Programa de desenvolvimento de equipes: projeto piloto para formação de equipes de alta performance em uma instituição pública de ensino superior. ID on Line. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 52, p. 746–764, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i52.2754>.

CAETANO, M. A. O.; CARMO, C. R. S.; OKURA, M. H. Uma aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em uma instituição de ensino superior pública federal. **Cadernos da FUCAMP**, v. 22, n. 59, p. 17–40, 2023.



CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121–135, jan./mar. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>.

COELHO, F. C. A.; SOUSA, R. B. High-performance teams and the role of the leader in their construction and development. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, e42310313216, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13216>.

CRUZ, S. T. Liderança e alta performance: lições práticas para gestores técnicos. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 8, e17507, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n8-249>.

DI MAIO, C. A.; DI MAIO NETO, D. V.; SILVA, J. L. G. da. O papel do líder para desenvolver uma equipe de alta performance. **Revista Ciências Humanas**, v. 14, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32813/2179-1120.2021.v14.n1.a703>

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>

EVARISTO, S. G.; GOMES, S. R. F. R. Como a liderança pode contribuir para o desenvolvimento de equipes de alta performance nas cooperativas. **REVICOOP**, v. 5, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/110>. Acesso em: 3 nov. 2025.

FERNANDES, A. B.; SANTANA, A. C. de A.; NASCIMENTO, C. D. L. do; REZENDE, G. U. de M.; MELO JÚNIOR, H. G.; MARTINS, P. W. A.; LAET, L. E. F.; LOPES, J. M. Transformational leadership: the role of the leader in building high-performance teams. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 2, e3335, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/cuadv16n2-025>.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 122–149, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>.

FORTE, D. W.; SILVA, K. C. N. da; CUNHA, C. J. C. de A.; SILVA, S. M. da. Estudo das relações entre liderança e segurança psicológica. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 17, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18624/etech.v17i1.1317>

GILLET, N.; FOUQUEREAU, E.; HUYGHEBAERT-ZOUAGHI, T.; VANDENBERGHE, C. Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. **Le Travail Humain**, v. 80, n. 4, p. 339–362, 2017. DOI: <https://doi.org/10.3917/th.804.0339>.

GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. de M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, v. 21, n. 3, p. 404–416, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000046>.

HACKMAN, J. R. Why teams don't work. In: TINDALE, R. S. et al. (ed.). **Theory and research on small groups**. New York: Plenum Press, 1998. p. 245–267.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: the discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.



KOSSEK, E. E.; PETTY, R. J.; BODNER, T.; PERRIGINO, M. B.; HAMMER, L. B.; YRAGUI, N. L.; MICHEL, J. S. Lasting impression: transformational leadership and family-supportive supervision as resources for well-being and performance. **Occupational Health Science**, v. 2, n. 1, p. 1–24, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0012-x>

KUCHARSKA, W.; KUCHARSKI, M.; REHMAN, H. Liderança transformacional e aceitação de erros como fonte de aprendizado - estudo comparativo Polônia-EUA. 2022. **Deleted Journal**, 18 (1), 238–246. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.657>.

MARTINS, P. E.; PASQUAL, C. A. OS pilares da liderança e o modelo situacional: a influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 22, n. 46, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5335/rtee.v22i46.6759>.

MATHIEU, J. E. et al. A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 452–467, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000128>.

OLIVEIRA, M. F.; SANTOS, E.; RATTEN, V. Strategic perspective of error management, leadership role and error management culture: a mediation model. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 28, n. 55, p. 160–175, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0028>.

PESSOA, C. I. P.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; REBELO, T. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 35, n. 1, p. 15–28, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>.

REIS, M. M. D.; CARRINO, A. L. Gestão de equipes: o papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. **International Seven Journal of Multidisciplinary**, v. 3, n. 3, p. 1024–1035, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56238/isevmjv3n3-013>.

SHARMA, S. Psychological safety as the invisible foundation of transformational leadership in organizations. **International Journal for Multidisciplinary Research**, v. 7, n. 4, 2025. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.50875>.

SILVA, L. H. da; GHEDINE, T.; SILVA, F. M. da. Reflexões sobre a atuação do líder no desenvolvimento de competências coletivas. **Revista Administração em Diálogo**, v. 24, n. 1, p. 40–58, 2023. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i1.51847>.

SZEZEBICKI, A. S.; PILATTI, L. A.; KOVALEVSKI, J. L.; FRANCISCO, A. C. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Athletico Paranaense. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v6i2.287>

TOLICI, D. Strategic management initiatives promoting organizational performance. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, v. 9, n. 2, p. 165–176, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0012>.