

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE CIÊNCIAS
ECONÔMICAS**

**Curso de Especialização em Gestão Estratégica com ênfase em Gestão
Sustentável de Negócios**

ANDRÉ LUIZ DE ALMEIDA

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: fatores determinantes para o
sucesso corporativo**

Belo Horizonte

2025

ANDRÉ LUIZ DE ALMEIDA

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: fatores determinantes para o
sucesso corporativo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica Sustentável de Negócios.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Mariana de Lima Caeiro.

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica

A4471
2025 Almeida, André Luiz de.
Liderança e clima organizacional [manuscrito]: fatores determinantes para o sucesso corporativo / André Luiz de Almeida. – 2025.
1 v.: il.

Orientadora: Mariana de Lima Caeiro.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

I. Administração. I. Caeiro, Mariana de Lima. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene S. Santos – CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/ 077/2025

ATA DE DEFESA



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **ANDRÉ LUIZ DE ALMEIDA**, matrícula nº **2023708014**. No dia 14/07/2025 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO CORPORATIVO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Profa. Dra. Mariana de Lima Caeiro, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

90 pontos (noventa pontos) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 14/07/2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br **MARIANA DE LIMA CAEIRO**
Data: 25/07/2025 09:18:19-0300
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Profa. Dra. Mariana de Lima Caeiro _____
(Orientadora - professora convidada CEGE/UFMG)

Documento assinado digitalmente
gov.br **ALINE RODRIGUES DA FONSECA**
Data: 24/07/2025 13:56:11-0300
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Profa. Ma. Aline Rodrigues da Fonseca _____
(Professora convidada CEGE/UFMG)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pela compreensão em todos os momentos desta jornada acadêmica. Aos meus pais, pelo exemplo de esforço e perseverança que sempre me inspirou a seguir em frente.

Aos amigos, pela presença, pelas palavras de incentivo e pela paciência nas horas difíceis, tornando o caminho mais leve e significativo.

Aos colegas de curso, pela parceria, troca de experiências e aprendizado compartilhado ao longo desta caminhada.

E, de modo especial, a todos que acreditaram na importância do conhecimento e na força da Gestão Estratégica como ferramenta de transformação e crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meus caminhos, conceder-me sabedoria e força para superar os desafios e chegar até esta etapa tão significativa da minha trajetória acadêmica e pessoal.

À minha família, base de todo o meu esforço e dedicação, pelo amor incondicional, paciência e incentivo constantes. Aos meus pais, por acreditarem nos meus sonhos e me ensinarem o valor da persistência e da honestidade.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Mariana de Lima Caeiro, pela orientação precisa, paciência, disponibilidade e valiosas contribuições ao longo deste trabalho. Sua dedicação, ética e comprometimento com o ensino foram fundamentais para o meu crescimento intelectual e profissional.

Aos amigos e colegas de curso, pela parceria, companheirismo e apoio mútuo durante esta jornada, que tornaram o percurso acadêmico mais leve, motivador e repleto de aprendizados.

A todos os professores do Curso de Gestão Estratégica Sustentável de Negócios, pelo conhecimento transmitido e pelas reflexões que ampliaram minha visão sobre o papel da gestão nas organizações contemporâneas.

E, finalmente, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo minha sincera gratidão.

“A estratégia surge quando os gestores se envolvem profundamente com a realidade de suas organizações.”

HENRY MINTZBERG

RESUMO

No atual mercado corporativo, a competitividade e as rápidas mudanças são características marcantes, e o sucesso das organizações depende de uma série de fatores interligados que vão além do desempenho técnico. Entre esses fatores, a liderança e o clima organizacional se destacam, desempenhando papéis essenciais na criação de ambientes de trabalho produtivos, harmoniosos e que promovem a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários é um dos temas que vem sendo discutido no mundo contemporâneo, em que o aperfeiçoamento, o desenvolvimento de talentos internos e o comprometimento das pessoas são essenciais para garantir o cumprimento da missão organizacional em uma sociedade globalizada. A liderança, entendida como a capacidade de influenciar e inspirar equipes em direção a objetivos comuns, não apenas orienta as ações individuais, mas também molda a percepção coletiva sobre a organização e sua cultura. Por sua vez, o clima organizacional, que se refere à atmosfera emocional e relacional no ambiente de trabalho, reflete diretamente a qualidade das interações interpessoais, a motivação e o alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais, além de influenciar direta e indiretamente o comportamento, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Diante da importância dessas duas dimensões, este trabalho tem como objetivo explorar, por meio de um ensaio teórico, a interdependência entre clima organizacional e liderança, analisando como diferentes práticas e estilos de liderança podem influenciar o ambiente corporativo e, por consequência, o desempenho organizacional. Ao longo do ensaio, foram discutidos aspectos como comunicação assertiva, gestão de conflitos, motivação dos colaboradores e os desafios enfrentados pelo líder para criar um ambiente que favoreça o equilíbrio entre produtividade e bem-estar.

Palavras-chave: Liderança; Clima Organizacional; Sucesso Corporativo.

ABSTRACT

In today's corporate market, competitiveness and rapid change are defining characteristics, and the success of organizations depends on a series of interconnected factors that go beyond technical performance. Among these factors, leadership and organizational climate stand out, playing essential roles in creating productive, harmonious workplaces that foster employee satisfaction and engagement. Improving employee productivity and satisfaction has become one of the central topics of discussion in the contemporary world, where continuous improvement, the development of internal talent, and personal commitment are essential to fulfilling organizational missions in a globalized society. Leadership, understood as the ability to influence and inspire teams toward common goals, not only guides individual actions but also shapes the collective perception of the organization and its culture. In turn, the organizational climate - referring to the emotional and relational atmosphere within the workplace - directly reflects the quality of interpersonal interactions, motivation, and the alignment between organizational and individual goals. It also influences, both directly and indirectly, behavior, work productivity, and the overall satisfaction of those involved in the organization. Given the importance of these two dimensions, this paper aims to explore, through a theoretical essay, the interdependence between organizational climate and leadership, analyzing how different leadership practices and styles can influence the corporate environment and, consequently, organizational performance. Throughout the essay, topics such as assertive communication, conflict management, employee motivation, and the challenges leaders face in creating an environment that balances productivity and well-being are discussed.

Keywords: Leadership; Organizational Climate; Corporate Success.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REVISÃO TEÓRICA	12
2.1 Liderança	12
2.2 O Clima organizacional	17
2.3 Análise crítica	19
2.4 Mecanismos de influência da liderança no clima organizacional	20
2.5 Liderança sustentável e ética organizacional	21
3 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto globalizado e dinâmico, as organizações enfrentam desafios múltiplos e complexos, como concorrência acirrada, mudanças tecnológicas, demandas dos consumidores e diversidade da força de trabalho. Nesse cenário, liderança e clima organizacional emergem como elementos cruciais para a sustentabilidade e o desempenho organizacional (Yukl, 2012).

O clima organizacional, definido como a percepção compartilhada do ambiente de trabalho, abrange cultura, valores, normas, relações interpessoais e oportunidades de desenvolvimento. Um clima de confiança, respeito, colaboração e reconhecimento promove o bem-estar dos colaboradores, resultando em engajamento, produtividade e retenção de talentos (Schneider, 2000).

A relação entre liderança e clima organizacional é intrínseca e bidirecional. A liderança exerce influência significativa sobre o clima, moldando valores, cultura e práticas organizacionais (Bass; Riggio, 2006).

Por outro lado, o clima afeta o exercício da liderança e a percepção dos colaboradores sobre ela. Um clima positivo fortalece o líder, facilita mudanças e impulsiona resultados, enquanto um clima negativo dificulta as ações do líder, gerando desmotivação e resistência (Judge; Piccolo, 2004).

Diante da reconhecida importância da liderança e do clima organizacional para o sucesso das empresas, o objetivo deste ensaio é realizar uma análise crítica da literatura existente sobre o tema.

Essa análise busca identificar as principais tendências teóricas, os desafios conceituais e metodológicos persistentes, e as oportunidades para futuras investigações que possam aprofundar a compreensão sobre a intrincada relação entre liderança e clima organizacional e seus impactos nos resultados empresariais.

A pesquisa bibliográfica buscou abranger diversas abordagens, incluindo ensaios sobre liderança transformacional, autêntica, servidora, compartilhada e clima organizacional positivo, negativo e de inovação (Avolio; Gardner, 2005; Liden *et al.*, 2008; Edmondson, 1999).

A análise permitiu uma visão ampla e atualizada do estado da arte da liderança e do clima organizacional, além da identificação de lacunas e áreas que demandam maior investigação.

Esperou-se, assim, contribuir para o aprimoramento da teoria e prática da liderança, oferecendo *insights* e novas perspectivas para líderes, gestores e profissionais de Recursos Humanos (RH) interessados em construir organizações mais humanas, sustentáveis e eficazes (Northhouse, 2018).

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta revisão teórica tem como objetivo apresentar e discutir as principais concepções acerca da liderança e do clima organizacional, bem como suas inter-relações no contexto corporativo contemporâneo. Para isso, são analisadas contribuições de diferentes autores nacionais e internacionais que abordam os estilos de liderança, suas implicações na dinâmica das equipes e os impactos diretos e indiretos sobre o ambiente de trabalho.

Partindo dessa perspectiva, pretende-se compreender de que forma o comportamento, as práticas e os valores dos líderes influenciam a motivação, o engajamento e a percepção dos colaboradores em relação à cultura organizacional.

O estudo também contempla a análise crítica da literatura existente, identificando lacunas e possíveis caminhos de aprofundamento sobre os mecanismos que conectam a liderança ao clima organizacional. Explora-se, ainda, reflexões sobre liderança sustentável e ética organizacional, elementos que reforçam a importância de práticas de gestão mais humanas, responsáveis e alinhadas aos desafios do mundo contemporâneo.

2.1 Liderança

Robbins e Judge (2020), oferecem uma visão da liderança abrangente, como sendo uma forma de influenciar as equipes para objetivos organizacionais. Ressaltam a importância da liderança para elaborar e manter a cultura da empresa, dando ênfase ao fato de que, segundo eles, os líderes influenciam a percepção dos colaboradores com relação ao ambiente laboral.

Porém, embora Robbins e Judge (2020) ofereçam bases sólidas para que se compreenda a liderança, é importante buscar autores que favoreçam a compreensão sobre os diferentes estilos e seus impactos, especificamente no clima organizacional.

No caso de Paz (2018), nota-se que, ao explorar o conceito de liderança e

sua complexidade, esse autor destaca a natureza contextual e multifacetada do fenômeno. O autor ressalta que a liderança pode ser compreendida como elemento-chave na dinâmica de grupo, como atributo da personalidade, capacidade de persuasão, entre outros.

Trata-se de uma abordagem valiosa, que reconhece o quão complexa e multidimensional é a liderança, porém, não há um aprofundamento ao analisar a interdependência entre esta e o clima organizacional, não explorando os diferentes estilos de liderança que influenciam a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho.

Kayser (2022), por sua vez, descreve nove estilos de liderança, da autocrática à carismática, conforme a seguir:

1. Liderança Autocrática: centraliza o poder no líder, que toma decisões unilaterais; comunicação de cima para baixo, com pouca ou nenhuma participação da equipe; pode ser eficaz em situações de crise, mas geralmente leva à baixa moral e alta rotatividade.
2. Liderança Democrática: incentiva a participação da equipe na tomada de decisões; valoriza a colaboração e o consenso; promove um ambiente de trabalho positivo e aumenta o engajamento.
3. Liderança Transformacional: inspira e motiva a equipe a alcançar objetivos ambiciosos; foca na inovação, no crescimento pessoal e profissional; líderes servem de modelo e incentivam a criatividade.
4. Liderança Liberal (Laissez-faire): delega a maior parte das decisões à equipe; oferece pouca supervisão ou orientação; pode funcionar bem com equipes altamente qualificadas e motivadas, mas pode levar ao caos se não houver estrutura.
5. Liderança Motivadora: foca em manter a equipe motivada e engajada; oferece suporte, reconhecimento e incentivo; cria um ambiente de trabalho positivo e produtivo.
6. Liderança Carismática: líderes com forte personalidade e capacidade de inspirar os outros; constroem relacionamentos fortes e geram entusiasmo; podem ser muito eficazes, mas há o risco de o foco estar mais no líder do que na equipe.
7. Liderança *Coaching*: desenvolve as habilidades da equipe por meio de orientação e feedback; ajuda os membros da equipe a alcançar seu

potencial máximo; foca no crescimento pessoal e profissional.

8. Liderança Técnica: líderes com profundo conhecimento técnico em sua área; inspiram a equipe por meio de sua expertise; são respeitados por sua competência e capacidade de resolver problemas complexos.
9. Liderança Situacional: adapta o estilo de liderança à situação e às necessidades da equipe; reconhece que não existe um estilo único que funcione em todas as situações; requer flexibilidade e capacidade de avaliação.

Cada estilo tem suas vantagens e desvantagens, e a escolha do estilo ideal depende do contexto, da equipe e dos objetivos da organização. Desta forma, evidencia a importância da adaptabilidade dos líderes ao seu estilo, segundo o contexto e demandas da equipe.

Em Costa (2021), encontra-se ênfase no papel do líder na avaliação e melhoria contínua da organização, evidenciando que, ao líder, cabe identificar os pontos fortes e fracos da equipe, planejar como desenvolver os colaboradores e, quando necessário, promover a reestruturação da organização. A principal contribuição desse autor consiste no destaque conferido ao líder em relação ao desenvolvimento da equipe e na condução das mudanças organizacionais.

Já para Calvosa (2022) a liderança é um fenômeno interpessoal de comunicação que exerce influência colaborativa e alcança objetivos específicos, destacando o quanto a comunicação eficaz é importante, assim como colaboração entre líder e equipe. Calvosa (2022) elabora uma definição pertinente quando destaca a comunicação e a colaboração na liderança.

Chiavenato (2014) conceitua liderança democrática, evidenciando os benefícios que traz para o clima organizacional, como o engajamento, a participação, a criatividade e a satisfação no trabalho. O autor analisa a liderança democrática e seus impactos positivos no clima organizacional de forma valiosa.

Gomes (2022), ao abordar a liderança liberal, destaca a importância da delegação de responsabilidades pelo líder e sua confiança na capacidade da equipe na tomada de decisões e execução de tarefas.

Silva (2012), por sua vez, discute as teorias da liderança transformacional e transacional da contemporaneidade, destacando que a transformacional tem seu foco na inspiração e motivação dos colaboradores, e a transacional nas recompensas por desempenho. Trata-se de uma análise em torno das teorias contemporâneas da

liderança.

James MacGregor Burns (1998) e Bernard Bass e Ronald Riggio (2006) são autores seminais no ensaio da liderança transformacional. Essa abordagem, de natureza inspiradora e motivacional, incentiva a superação de interesses individuais em prol de objetivos maiores, impulsionando a inovação e o desenvolvimento pessoal.

Em se tratando do clima organizacional, a liderança transformacional tem uma tendência a criar um ambiente positivo, confiante e engajado, que impulsiona o desempenho das equipes, enquanto a liderança transacional pode promover um clima com foco maior em metas e recompensas, o que limita a inovação (Bass; Riggio, 2006).

Para que a análise seja mais aprofundada, é preciso considerar o contexto, os estilos combinados e o desenvolvimento da liderança, tendo em mente que a liderança é uma habilidade que se desenvolve. Explorando esses aspectos e revisitando os trabalhos de Burns (1998) e Bass e Riggio (2006), pode-se ter uma análise mais completa e aprofundada das teorias de liderança contemporâneas.

Wang *et al.* (2017) compartilham a ideia de que líderes transformacionais desafiam o *status quo*, influenciando as equipes com a finalidade de aprimorar habilidades e competências destas. Embora seja uma visão relevante, não exploram de que modo a liderança transformacional influencia o clima organizacional e como afeta o desenvolvimento das equipes.

De acordo com Pereira (2017), ocorre a liderança transformacional quando o líder consegue inspirar e motivar os colaboradores para que dirijam seus esforços para os objetivos e valores da organização, acima de seus próprios interesses.

Já Freitas (2017), ao explorar a liderança transacional, destaca que esta tem por base a troca de recompensas por desempenho e está concentrada em cumprir metas e tarefas determinadas.

Os achados da pesquisa sobre liderança e Influência no ambiente corporativo, conduzida por Diniz e Coury (2024), trazem conceitos centrais da literatura sobre liderança e clima organizacional. A ênfase dos autores na 'influência genuína' como a essência da liderança, transcendem a mera hierarquia, alinhando-se com as discussões a respeito da liderança transformacional, que valoriza a inspiração e a motivação dos seguidores em detrimento do poder posicional, conforme apontado por Bass e Riggio (2006) e Northouse (2018).

A ideia de que o impacto do líder se mede pela “transformação que gera”,

reforça a noção de que líderes eficazes são catalisadores de mudanças positivas no ambiente de trabalho.

Analisando os dados quantitativos da referida pesquisa, observam-se nuances interessantes nas percepções de diferentes grupos. Os líderes demonstram um nível de satisfação dos empregados significativamente maior (96,00%) em comparação com os estagiários (78,40%), o que pode indicar uma percepção mais otimista por parte da liderança em relação ao bem-estar das equipes, ou diferentes expectativas e experiências entre os níveis hierárquicos.

Similarmente, o apoio da chefia é avaliado de forma mais positiva pelos líderes (82,40%) do que pelos estagiários (66,40%), sugerindo que a comunicação e o suporte podem estar sendo sentidos de forma diversa em todos os níveis da organização.

A “influência do poder da empresa” e a “competição na empresa” também apresentam avaliações mais elevadas entre os líderes, provavelmente refletindo maior internalização da cultura organizacional e dinâmicas de mercado, enquanto os estagiários talvez percebam essas forças de forma mais tangível e, potencialmente, com maior impacto em seu cotidiano.

A constatação de Diniz e Coury (2024), citando Hernandez (2007), de que empresas com alta lucratividade, produtividade, lealdade e retenção de talentos são aquelas onde os funcionários relatam maior satisfação com o desenvolvimento pessoal, relações amistosas e ambiente de trabalho, corrobora diretamente com a literatura que tem destacado a interconexão entre um clima organizacional positivo e resultados empresariais robustos Schneider (2000) e Robbins; Judge (2002).

Resumindo, a pesquisa de Diniz e Coury (2024) oferece um panorama empírico que, embora específico ao seu contexto de aplicação, ilustra a importância dos princípios de liderança influenciadora e a sua potencial relação com as diversas dimensões do clima organizacional e a percepção de bem-estar dos colaboradores em distintos níveis hierárquicos.

Os dados sugerem que, embora a liderança possa ter uma visão mais positiva de alguns aspectos do clima, as experiências dos estagiários revelam áreas que podem demandar maior atenção e análise para garantir um ambiente de trabalho equitativo e engajador para todos.

2.2 O Clima organizacional

O clima organizacional é composto por vários aspectos: atitudes dos gestores; transparência entre empresa e colaboradores; feedback; remuneração e benefícios; autonomia dos colaboradores; relacionamentos; reconhecimento; satisfação e desempenho, ou seja, a forma como os colaboradores se sente no dia a dia da empresa dentre outros.

Dessa forma, é um tema extremamente relevante, uma vez que tem impacto direto na satisfação, desempenho e motivação dos colaboradores. O clima organizacional consiste na percepção coletiva que os colaboradores têm a respeito do ambiente de trabalho, sob vários aspectos (condições físicas, relações interpessoais e a cultura da organização (Guimarães, Silva, Monteiro, 2023).

Para que a empresa tenha sucesso, um clima organizacional positivo é fundamental, pois desta forma contribui para retenção de talentos, aumento da produtividade e criação de um ambiente de trabalho em que haja bem estar coletivo. Por outro lado, se o clima organizacional for negativo, a tendência é aumento de absenteísmo, falta de motivação e *turnover* de colaboradores (Guimarães, Silva, Monteiro, 2023).

Ainda de acordo com esses autores, para que haja um clima organizacional favorável, a liderança desempenha um papel essencial em sua construção e manutenção. Quando os líderes são eficazes inspiram e motivam as equipes, promovem a comunicação aberta e transparente, além de criar um ambiente respeitoso e confiante (Guimarães, Silva, Monteiro, 2023).

Guimarães, Silva e Monteiro (2023) enfatizam a importância de um clima organizacional positivo para que a empresa seja bem sucedida e destacam o papel fundamental que a liderança exerce nesse processo.

Lück (2015) apresenta a definição de clima organizacional como sendo a percepção coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, que abrange diversos aspectos, entre eles, condições físicas, relacionamentos interpessoais e cultura organizacional.

A autora destaca, de forma bastante pertinente, a importância de como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, mas, sem aprofundar a análise de como a liderança influencia o clima organizacional e como pode afetar a forma como os colaboradores o percebem.

Carvalho e Oliveira (2024) trazem uma contribuição relevante ao identificar o clima organizacional como um fenômeno subjetivo com influência direta e significativa na motivação, na produtividade e no bem-estar dos colaboradores.

As perspectivas apresentadas por Lück (2015) e Carvalho e Oliveira (2024) trazem um olhar geral do clima organizacional, destacando sua importância e os fatores que o influenciam, porém, sem aprofundar a análise do papel da liderança nesse âmbito.

Na visão de Verre (2024), os líderes transformacionais são mais capacitados para promover engajamento e motivação no ambiente de trabalho, enquanto líderes autoritários ou negligentes geram um ambiente de tensão, descontentamento e equipes sem coesão. No entanto, a autora não estabelece uma relação direta entre liderança e clima organizacional.

Rossi (2017) discute o impacto no ambiente organizacional dos diversos estilos de liderança, com destaque para a liderança autocrática que pode trazer resultados em curto prazo, mas em contrapartida, conduz ao absenteísmo e à desmotivação, ao passo que a liderança democrática evidencia um clima organizacional positivo.

Gracietti (2025) traz diversas estratégias de fortalecimento da liderança e do clima organizacional, entre eles, o cultivo de um ambiente de confiança, a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a implementação de programas de benefícios flexíveis, a cultura de *feedback* contínuo, aprimoramento do processo de integração de novos colaboradores, reconhecimento e valorização das qualidades dos colaboradores, investimento em treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de conflitos e realização de pesquisas de clima organizacional.

As estratégias propostas por Gracietti (2025) para fortalecer a liderança e o clima, como o cultivo da confiança e a implementação de *feedback* contínuo, ressaltam a proatividade necessária para construir um ambiente positivo. Em contrapartida, a análise de Rossi (2017) evidencia como diferentes estilos de liderança impactam o clima, com a liderança democrática associada a um ambiente mais favorável e a autocrática a potenciais efeitos negativos.

A perspectiva de Verre (2024) complementa essa visão, ao destacar a capacidade da liderança transformacional em promover engajamento, contrastando com os efeitos deletérios de lideranças autoritárias. Ou seja, a criação e manutenção de um clima organizacional saudável surge como fator para o sucesso organizacional, sendo a liderança elemento central nesse processo, capaz de moldar as percepções

dos colaboradores e, conseqüentemente, seus resultados e bem-estar.

2.3 Análise crítica

A análise crítica da literatura sobre liderança e clima organizacional revela a complexidade e a importância desses temas para o sucesso corporativo. Os diferentes autores explorados oferecem valiosas contribuições para a compreensão da liderança, do clima organizacional e de sua interdependência. No entanto, a literatura ainda carece de pesquisas empíricas mais aprofundadas sobre como a liderança pode influenciar o clima organizacional e como este pode afetar o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

As propostas de estratégias de fortalecimento da liderança e do clima organizacional possuem grande relevância, porém, implementá-las é um desafio. As empresas devem atentar para as singularidades de seu contexto e demandas dos colaboradores para que as estratégias adotadas sejam as mais adequadas para que o resultado seja alcançado.

A comunicação aberta e transparente é uma das estratégias fundamentais para que o clima organizacional ocorra de modo positivo, com líderes capacitados para transmitir informações relevantes às suas equipes e sabendo ouvir sugestões e opiniões dos colaboradores.

É preciso que os colaboradores se sintam valorizados e tenham seu trabalho reconhecido por seus líderes, que podem demonstrar essa valorização por intermédio de *feedbacks* positivos, oportunidades para desenvolvimento profissional e programas de reconhecimento. A promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional também deve ser uma preocupação das organizações, por meio de políticas de horários flexíveis, programas de bem-estar, dentre outros.

Pesquisas de clima organizacional são instrumentos que podem avaliar como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, identificando áreas que demandam melhoria. Os resultados de pesquisas regulares de clima organizacional são indicativos para implementação de ações de melhoria.

Aprofundando a análise do papel da liderança e explorando estratégias de fortalecimento do clima organizacional, é possível compreender de maneira mais abrangente a temática e promover ambientes de trabalho nos quais o bem estar e a produtividade sejam constantes.

2.4 Mecanismos de Influência da Liderança no Clima Organizacional

Para além da compreensão dos estilos de liderança, é fundamental identificar os mecanismos pelos quais o comportamento do líder influencia diretamente o clima organizacional. Dentre esses mecanismos, destacam-se:

- *Comunicação eficaz*: líderes que se comunicam com clareza, escutam ativamente e mantêm transparência constroem um ambiente de confiança e abertura, o que melhora a percepção coletiva do clima.

- *Reconhecimento e feedback*: o reconhecimento dos esforços dos colaboradores, aliado a feedbacks construtivos, aumenta a satisfação e o engajamento.

- *Estilo de tomada de decisão*: líderes que valorizam a participação da equipe promovem senso de pertencimento, enquanto a centralização excessiva tende a gerar desmotivação.

- *Gestão de conflitos*: a capacidade de mediar conflitos de forma justa e eficaz reduz tensões e contribui para um clima harmonioso.

- *Exemplo pessoal e coerência ética*: atitudes coerentes entre discurso e prática fortalecem a credibilidade do líder e favorecem a cultura organizacional.

Tais mecanismos, quando bem conduzidos, possibilitam a construção de um clima organizacional positivo, que favorece a produtividade e o bem-estar.

Quadro 1 - Estilos de Liderança e seus Impactos no Clima Organizacional

Estilo de Liderança	Características Principais	Impacto do Clima Organizacional
Transformacional	Inspira, motiva, foca em visão e crescimento	Clima positivo, inovador e engajador
Transacional	Baseada em metas e recompensas	Clima centrado em resultados, menos foco em inovação
Autocrática	Centraliza decisões, pouca participação	Tenso, desmotivador, alta rotatividade (turnover)
Democrática	Participativa, busca consenso	Aberto, colaborativo, promove satisfação
Liberal (Laissez-faire)	Alta autonomia, pouca supervisão	Pode ser produtivo ou caótico, depende da maturidade da equipe

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse quadro auxilia na visualização das relações entre estilo de liderança e clima organizacional, servindo como base para escolhas conscientes no contexto da gestão.

2.5 Liderança Sustentável e Ética Organizacional

Em consonância com os princípios da Gestão Sustentável, a liderança também deve incorporar dimensões éticas e sustentáveis. A liderança sustentável é aquela que considera não apenas os resultados econômicos, mas também o bem-estar social, a equidade, a responsabilidade ambiental e a construção de um legado organizacional duradouro (Avolio & Gardner, 2005).

Líderes sustentáveis atuam com empatia, promovem o respeito à diversidade, adotam práticas inclusivas e buscam o equilíbrio entre desempenho e bem-estar. Esse tipo de liderança tende a gerar um clima organizacional mais confiante, colaborativo e alinhado aos valores da responsabilidade corporativa, sendo especialmente relevante no contexto de formação oferecido pelo CEGE/UFMG.

3 CONCLUSÃO

A análise da literatura acerca da liderança e do clima organizacional aponta para diversas aproximações possíveis entre esses temas, de modo a favorecer o sucesso organizacional. A forma como os colaboradores percebem coletivamente o ambiente de trabalho recebe a influência direta da liderança, que pode impactar a satisfação, o desempenho e a motivação das equipes de modo significativo.

A literatura destacou a complexidade da liderança, seus vários estilos e abordagens e seus respectivos impactos sobre o clima organizacional. No caso da liderança transformacional, por exemplo, há uma tendência em se criar um ambiente positivo, com engajamento e inovação. Já na liderança transacional observa-se um clima mais focado em metas e recompensas, o que pode limitar o processo criativo e autônomo.

Além disso, a inserção da liderança sustentável como elemento articulador entre ética, responsabilidade e performance reforça a necessidade de modelos de liderança que vão além da busca por resultados imediatos, considerando também a longevidade, o bem-estar coletivo e a coerência de valores.

Embora a literatura apresentada ofereça valiosos *insights* sobre a liderança e o clima organizacional, algumas áreas carecem de exploração mais aprofundada. Por exemplo, a *complexidade das interações causais* entre estilos de liderança específicos e a formação de dimensões particulares do clima organizacional ainda não está

totalmente elucidada.

E, a *natureza longitudinal* dessa influência, ou seja, como a liderança impacta a evolução do clima ao longo do tempo e seus efeitos de longo prazo no desempenho e na satisfação dos colaboradores, representa um campo promissor para futuras pesquisas.

Outra lacuna encontra-se na *compreensão das nuances contextuais*, investigando como fatores como cultura organizacional, setor de atuação e características específicas das equipes podem modular a relação entre liderança, clima e resultados.

Portanto, é preciso considerar as particularidades de cada contexto organizacional antes de se elaborar estratégias de fortalecimento da liderança e do clima organizacional.

Este ensaio reforça o papel dos líderes na criação de ambientes de trabalho positivos e saudáveis. Entende-se que uma liderança eficaz, tem potencial de construir um clima organizacional saudável, e transformá-lo em um diferencial competitivo de grande valor para as empresas que buscam um lugar de destaque em um mercado cada vez mais competitivo e desafiador.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>. Acesso em: 19 fev. 2025.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. Psychology Press, 2006.
- CALVOSA, M. V. D. **Liderança empresarial e estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/206260?mode=full>. Acesso em: 22 jan. 2025.
- CARVALHO, M. O.; OLIVEIRA, E. C. Clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores: ensaio empírico em empresa do interior do estado de São Paulo. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, nº 5, p. 01-25, 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DINIZ, K. F.; COURRY, C. Liderança e influência no ambiente corporativo: tendências da era digital. **Ciências Humanas**, Volume 28 - Edição 134/MAI 2024. Disponível

em: <https://revistaft.com.br/lideranca-e-influencia-no-ambiente-corporativo-tendencias-da-era-digital/>. Acesso em: 09 mar. 2025.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**. 1999. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>. Acesso em: 19 fev. 2025.

FREITAS, M. R. **Impacto da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho**: análise dos servidores da reitoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Instituto Politécnico do Porto. 2017.

GOMES, G. **Liderança liberal**: o que é, quais são suas características e um exemplo para se inspirar. Agendor. 2022. Disponível em:

<https://www.agendor.com.br/blog/lideranca-liberal/>. Acesso em: 22 jan. 2025.

GRACIETTI, L. **Tipos de clima organizacional**: quais são e como melhorá- los.

Feedz by TOTVS. 2025. Disponível em: https://www.feedz.com.br/blog/tipos-de-clima-organizacional/#Tipos_de_clima_organizacional. Acesso em: 22 jan. 2025.

GUIMARÃES, C. Y. S.; SILVA, R. B.; MONTEIRO, W. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Rev. Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.9. nº05. 2023.

Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/9678/3832/14533>. Acesso em: 05 mar. 2025.

JUDGE, T. A; PICCOLO, R. F. Liderança transformacional e transacional: um teste meta-analítico de sua validade relativa. **Journal of Applied Psychology**. 2004.

Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>. Acesso em: 19 fev. 2025.

KAYSER, M. **Tipos de liderança**: os 9 principais estilos e suas características.

Scoopi. 2022. Disponível em: <https://scoopi.com.br/blog/tipos-de-lideranca>. Acesso em: 20 jan. 2025.

LIDEN, R. C. *et al.* Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **Science Direct**. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984308000040>. Acesso em: 19 fev. 2025.

LUKÁCS, G. **A alma e as formas: ensaios**. Trad. Rainer Patriota. Coleção Filo. 2015.

NORTHHOUSE, P. G. **Liderança**: Teoria e Prática. 8ª Ed. Publicações SAGE. 2018.

PEREIRA, M. V. **Compreensão sobre liderança transformacional e a intervenção educativa para os enfermeiros gerentes da Rede Municipal de Urgência e Emergência**. UNESP. São Paulo. 2017. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/11449/150357>. Acesso em: 21 jan. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportment organizational**. Ed Pearson Universidades; 18ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROSSI, C. G. **O impacto da liderança no clima organizacional**: um ensaio comparativo de duas agências bancárias. UFRS. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/174631/001063850.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2025.

SCHNEIDER, B. A vida psicológica das organizações. In: N. Ashkanasy, CPM Wilderom, & MF Peterson (Eds.), **Manual de cultura e clima organizacional** (pp. 17-21). Thousand Oaks, CA: Sage. 2000.

SILVA, L. C. O. **Realização profissional**: Influências do clima organizacional e do perfil pessoas nas organizações. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Universidade de Brasília, Brasília. 2012.

VERRE, C. **Transformational leadership: what it is, objectives and examples**. Singularity Brazil. 2024. Disponível em: <https://blog.singularityubrazil.com/blog/lideranca-transformacional/>. Acesso em: 22 jan. 2025.

WANG, H.-J. *et al.* Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, 100, 185–195. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>. Acesso em: 22 jan. 2025.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. 8ª Ed. Pearson Education, Inc. 2012.