

Liderança Organizacional e Clima Corporativo: A influência do estilo de Gestão na performance das equipes

Antonio Esmerahdson de Pinho da Silva

*Universidade Estadual do Maranhão
Universidade De Santa Cruz do Sul - Unisc
Administrador e Doutor*

Agnaldo Braga Lima

*Universidade Federal do Pará - UFPA
Mestre e Doutor em ciências e meio ambiente*

Rubens Savaris Leal

*Universidade Estácio da Amazônia e UFRR
Administrador e Contador*

Helder de Brito Santos

*Universidade Estadual do Maranhão
Administrador*

Érika Márcia Assis de Souza

*Universidade FUMEC e Trás os Montes e Alto Douro - UTAD
Administradora e Doutora*

Daniel Almeida Bezerra

*UninCor e UFRN
Administrador e Doutor*

Fabio Antonio da Silva Arruda

*Universidade da Amazônia e Instituto Rui Barbosa de Pós Graduação
Administrador/Doutor*

Saul de Melo Ibiapina Neres

*Chrisfapi - Christus Faculdade do Piauí
Psicologo/Mestre em Psicologia, Desenvolvimento Humano e Políticas Públicas*

Mário Teixeira de Mendonça Neto

*Universidade Federal do Amapá - UNIFAP
Administrador/Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais e Turismo*

Johny Henrique Magalhães Casado

*Unisinos
Contador/Doutor em Ciências Contábeis*

Jean Batista de Freitas

*Universidade Federal do Amazonas e Educaminas
Administrador/Pós em Logística Reversa*

José Ribamar Santos Moraes Filho

*Universidade do Ceuma e UFMA
Engenharia de Produção/Mestre em Energia e Ambiente*

Ary Luiz de Oliveira Peter Filho

Faculdade de ciências humanas de Pernambuco e UCI
Administrador/UnP

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre a relação entre estilos de liderança organizacional, clima corporativo e performance de equipes, com foco em identificar práticas de gestão que potencializem o engajamento, a inovação e a retenção de talentos. A análise abrange estudos publicados entre 2000 e 2024, englobando líderes formais de diferentes setores e contextos culturais. Foram examinados estilos transformacional, transacional, autoritário, laissez-faire e de coaching, bem como as dimensões do clima organizacional — como apoio de supervisão, coesão, reconhecimento e segurança psicológica — frequentemente mensuradas por instrumentos validados. Os resultados indicam que líderes que adotam abordagens participativas, empáticas e comunicativas criam ambientes colaborativos, onde a confiança mútua e a autonomia favorecem a motivação intrínseca e a disposição para assumir desafios. Em contrapartida, estilos autoritários ou negligentes geram climas de desconfiança, estresse elevado e queda na produtividade, refletidos em maior rotatividade e absenteísmo. A síntese temática dos estudos qualitativos revelou que práticas de feedback contínuo, reconhecimento público e abertura ao diálogo são determinantes para a percepção positiva do clima. Por seu turno, a meta-análise dos dados quantitativos demonstrou correlações moderadas a fortes entre liderança transformacional e indicadores de performance, especialmente em tarefas que exigem criatividade e colaboração. Conclui-se que organizações que investem no desenvolvimento de lideranças humanizadas e alinhadas à cultura interna, com programas de coaching e mentoring, colhem resultados superiores em inovação, qualidade dos processos e bem-estar no ambiente de trabalho. Recomenda-se a adoção de políticas estruturadas de formação de líderes que integrem competências emocionais, visão estratégica e habilidade de inspirar equipes.

Palavras-chave: liderança organizacional; clima corporativo; performance de equipes; revisão sistemática; estilos de gestão; engajamento.

Date of Submission: 26-06-2025

Date of Acceptance: 06-07-2025

I. INTRODUÇÃO

A liderança organizacional exerce papel central na configuração do clima corporativo e, por conseguinte, na performance das equipes. Desde os estudos iniciais de Kurt Lewin, que identificaram estilos autoritário, democrático e laissez-faire, tornou-se evidente que o comportamento do líder e a forma como ele distribui poder e responsabilidade impactam diretamente a dinâmica grupal e as percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho (Lewin, Lippitt & White, 1939). Enquanto líderes autoritários concentram a tomada de decisão e tendem a gerar dependência e medo, líderes democráticos promovem a participação e a troca de ideias, favorecendo o senso de pertencimento. Por sua vez, a liderança laissez-faire, embora delegue autonomia, pode ocasionar falta de direcionamento e aumento da ambiguidade nas funções, afetando a coesão do grupo (Lewin et al., 1939).

Na década de 1990, Bass e Avolio introduziram o conceito de liderança transformacional, que transcende a simples troca de recompensas por desempenho, estimulando a inspiração, a motivação intrínseca e a criatividade dos liderados (Bass & Avolio, 1993). Líderes transformacionais articulam uma visão compartilhada, oferecem suporte individualizado e incentivam o desenvolvimento de competências, resultando em níveis mais elevados de satisfação no trabalho e desempenho coletivo (Bass & Riggio, 2006). Em contraste, o modelo transacional, baseado em recompensas contingentes e monitoramento estrito, se mostra eficaz em contextos de tarefas rotineiras, porém limita a inovação e não promove engajamento além do mínimo exigido (Burnes, 2004).

O clima organizacional é compreendido como o conjunto de percepções dos funcionários sobre as políticas, práticas e procedimentos da organização, moldando-se a partir de elementos como apoio de supervisão, reconhecimento, coesão de equipe e pressão por desempenho (Schneider & Reichers, 1983). Instrumentos validados, como o Organizational Climate Measure, mensuram essas dimensões, permitindo associá-las a indicadores de performance, como produtividade, qualidade e turnover (Patterson et al., 2005). Quando líderes adotam comportamentos participativos e comunicativos, observa-se aumento da confiança mútua e identificação com os objetivos organizacionais, reforçando o sentimento de justiça e de segurança psicológica (Yukl, 2013).

Daniel Goleman, ao enfatizar o papel das competências emocionais na liderança, argumenta que empatia, autoconsciência e habilidades de comunicação assertiva são cruciais para estabelecer um clima de segurança psicológica, onde os membros da equipe se sentem livres para expressar ideias e admitir erros sem receio de retaliação (Goleman, 2000). A ausência dessas competências, conforme demonstrado por Schyns e Schilling, gera ambientes tóxicos, com altos níveis de estresse, absenteísmo e queda na performance coletiva (Schyns & Schilling,

2013). Assim, a capacidade do líder de gerir suas próprias emoções e as dos outros configura-se como alicerce do clima organizacional saudável.

Estudos meta-analíticos de Judge e Piccolo revelam correlações significativas entre estilos de liderança e satisfação no trabalho, variando entre moderadas e altas conforme as dimensões avaliadas (Judge & Piccolo, 2004). Esses resultados corroboram a ideia de que a liderança atua como mediadora entre a cultura organizacional — valores, normas e estruturas formais — e o clima efetivamente vivido pelos colaboradores (Schein, 2010). Em cenários de alta competitividade, a agilidade para responder a mudanças, defendida por Avolio et al., torna-se imperativa, exigindo líderes capazes de ajustar comportamentos e práticas de acordo com necessidades emergentes (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

A dinâmica de poder e as relações comunicacionais descritas por Fairhurst e Uhl-Bien demonstram que discursos e interações cotidianas modelam a forma como políticas e diretrizes são interpretadas e implementadas, influenciando a percepção de justiça e de oportunidade para desenvolvimento profissional (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Num contexto globalizado, em que equipes multiculturais e remotas são cada vez mais comuns, a habilidade de construir narrativas que integrem diferentes perspectivas torna-se diferencial competitivo para manutenção de um clima positivo e colaborativo.

Por fim, práticas como coaching e mentoring têm ganhado destaque no desenvolvimento de lideranças, reforçando o protagonismo dos liderados no seu próprio processo de crescimento (Ellinger, 2005; Grant, 2014). Tais abordagens, ao ofertar feedback estruturado e suporte contínuo, contribuem para a percepção de reconhecimento e de oportunidades de carreira, reduzindo a rotatividade e elevando indicadores de qualidade de projeto (Kark & Shamir, 2002). Diante desse panorama, torna-se claro que a formação de líderes humanizados, dotados de visão estratégica e habilidades socioemocionais, é condição *sine qua non* para que as organizações cultivem um clima corporativo favorável à inovação, ao engajamento e à alta performance de suas equipes.

II. METODOLOGIA

Este estudo adotou o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) como estrutura-guia para conduzir a revisão sistemática, tendo como principal referência Moher et al. (2009). Inicialmente, definiu-se a questão de pesquisa segundo o modelo PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome), visando mapear como estilos de liderança (transformacional, transacional, autoritário, laissez-faire e coaching) influenciam o clima organizacional e a performance de equipes em contextos corporativos diversos. A população incluiu estudos empíricos envolvendo líderes formais em empresas de diferentes portes e segmentos, publicados entre janeiro de 2000 e dezembro de 2024, em inglês, português ou espanhol. A intervenção correspondeu aos estilos de liderança, enquanto a comparação se deu, quando presente, entre estilos distintos ou entre presença e ausência de práticas estruturadas de gestão. Os desfechos contemplaram variáveis de clima — como confiança, coesão e reconhecimento — e indicadores de performance de equipe, tais como produtividade, qualidade de entregas, engajamento e turnover (Liberati et al., 2009; Shamseer et al., 2015).

A busca por estudos foi realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science, PsycINFO e Business Source Complete, em parceria com bibliotecários especializados para garantir a abrangência e a qualidade do levantamento. O conjunto de descritores combinou termos em inglês, português e espanhol: “leadership style”, “organizational climate”, “team performance”, “employee engagement”, “systematic review” e correspondentes em “estilo de liderança”, “clima organizacional” e “desempenho de equipe”. As buscas envolveram campos de título, resumo e palavra-chave, sendo aplicadas entre janeiro de 2000 e dezembro de 2024. A identificação inicial resultou em 1.342 registros, dos quais 328 foram excluídos por duplicidade, restando 1.014 para triagem preliminar (Higgins & Green, 2011).

Na fase de triagem, dois revisores independentes avaliaram títulos e resumos com base em critérios pré-estabelecidos de inclusão e exclusão, utilizando formulários padronizados. O índice de concordância interavaliador (κ) foi calculado conforme Landis & Koch (1977), obtendo valor de 0,85, o que indica concordância substancial. Foram excluídos artigos sem mensuração empírica de clima ou performance, estudos de caráter exclusivamente teórico, dissertações e teses não publicadas em periódicos revisados por pares, além de artigos de idiomas distintos de inglês, português ou espanhol. Após triagem de títulos e resumos, 178 artigos avançaram para avaliação de texto completo.

A avaliação de qualidade metodológica e o risco de viés seguiram diretrizes do instrumento Downs & Black (1998) para estudos quantitativos não randomizados e do checklist CASP (Critical Appraisal Skills Programme, 2018) para abordagens qualitativas e mistas. Itens avaliados incluíram clareza na definição de variáveis, adequação amostral, validade e confiabilidade dos instrumentos de coleta, descrição de procedimentos estatísticos e discussão de limitações. Estudos com pontuação inferior a 60% nos critérios de Downs & Black ou com falhas críticas em ao menos duas dimensões avaliativas do CASP foram excluídos. Ao final, 92 estudos atenderam aos requisitos de inclusão e qualidade, sendo 54 quantitativos, 22 qualitativos e 16 de método misto (Downs & Black, 1998; CASP, 2018).

Os dados foram extraídos por pares em planilhas padronizadas, contemplando autor, ano, país, setor organizacional, tipo e instrumento de mensuração de estilo de liderança, ferramenta de avaliação de clima (por exemplo, Organizational Climate Measure; Patterson et al., 2005) e métricas de performance de equipe (produtividade, satisfação, turnover, entre outros). Para garantir coerência, 20% das extrações foram verificadas por um terceiro revisor, alcançando confiabilidade interavaliador superior a 0,90 (Gwet, 2014). Informação adicional sobre contextos culturais, tipo de amostra (funcionários de nível operacional, médio ou superior) e desenho do estudo (transversal ou longitudinal) também foi registrada para análise de subgrupos.

A síntese dos achados quantitativos foi conduzida por meta-análise, sempre que ao menos cinco estudos avaliaram a mesma combinação de estilo de liderança e indicador de clima ou performance. Utilizou-se o software Comprehensive Meta-Analysis (CMA) versão 3.0, adotando modelo de efeitos aleatórios de DerSimonian & Laird (1986) para acomodar heterogeneidade metodológica. Estimou-se o tamanho de efeito (r de Pearson) e intervalos de confiança a 95%. A heterogeneidade entre estudos foi avaliada pelo índice I^2 , sendo considerada baixa ($<25\%$), moderada (25–75%) ou alta ($>75\%$). Para detecção de viés de publicação, empregou-se análise de funnel plots e o método trim-and-fill de Duval & Tweedie (2000), complementado pelo teste de intercepto de Egger (Egger et al., 1997).

Em paralelo, os estudos qualitativos foram analisados conforme abordagem de síntese temática de Braun & Clarke (2006). As narrativas foram codificadas em duas etapas: codificação aberta, para identificação inicial de categorias, e codificação axial, para elaboração de temas centrais, tais como “segurança psicológica”, “feedback e reconhecimento” e “empowerment”. A consistência temática foi assegurada por revisão independente de dois pesquisadores, com resolução de divergências por discussão em grupo até consenso. Posteriormente, adotou-se a abordagem convergente de revisão de método misto (mixed methods review) proposta por Sandelowski et al. (2012) para articular insights qualitativos e quantitativos, enriquecendo a compreensão dos mecanismos subjacentes à influência da liderança no clima e na performance.

Para explorar efeitos moderadores e mediadores, foram realizadas meta-regressões sempre que a amostra de estudos excedeu dez investigações comparáveis. Variáveis investigadas incluíram setor (público vs. privado), porte organizacional, nível hierárquico dos participantes e geografia (país ou região). As meta-regressões foram conduzidas no CMA com método de máximo de verossimilhança restrito, considerando significância estatística de $p < 0,05$. Além disso, quando disponíveis, foram coletados dados sobre intervenções de desenvolvimento de liderança (coaching, mentoring, treinamentos comportamentais) para análise exploratória de efeitos longitudinais.

Por fim, discutiram-se limitações metodológicas, tais como predominância de estudos transversais que impedem inferências causais robustas, sobreposição de medições de clima e liderança em momentos similares, e possível viés de relatório em pesquisas qualitativas. Recomendações para futuras investigações incluem o uso de desenhos longitudinais, maior diversidade cultural das amostras e desenvolvimento de métricas que capturem a dinamicidade do clima organizacional ao longo do tempo (Hobfoll et al., 2018). Ademais, sugeriu-se atenção especial à investigação de estilos híbridos de liderança, que integrem componentes transformacionais, transacionais e de coaching para maximizar o impacto positivo no clima e na performance das equipes.

Em síntese, a metodologia aqui descrita proporcionou rigor e transparência à revisão sistemática, permitindo consolidar evidências robustas sobre a relação entre estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes em múltiplos contextos empresariais.

III. RESULTADOS

A síntese dos 54 estudos quantitativos incluiu amostras que variaram de 85 a 1.200 participantes, majoritariamente em setores de serviços, tecnologia e manufatura. A média de tamanho de equipe analisada foi de 8,6 membros, com perfis que contemplaram níveis operacionais, gerenciais e executivos (Patterson et al., 2005). A maioria utilizou instrumentos padronizados para mensuração de estilos de liderança (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) e clima organizacional (Organizational Climate Measure). Observou-se concentração geográfica em países de língua inglesa (65% dos estudos), seguidos por Brasil, Espanha e China, refletindo variação cultural relevante. Os 22 estudos qualitativos envolveram entre 12 e 45 entrevistas semiestruturadas, focalizando percepções de liderados sobre comportamentos de supervisores e efeitos no ambiente de trabalho (Braun & Clarke, 2006).

A meta-análise de 34 estudos que correlacionaram liderança transformacional e climatização revelou tamanho de efeito médio de $r = 0,52$ (IC95%: 0,45–0,58; $I^2 = 68\%$), indicando relação forte e estatisticamente significativa ($p < 0,001$). Para liderança transacional, o efeito foi moderado, $r = 0,34$ (IC95%: 0,26–0,41; $I^2 = 55\%$). Estudos sobre estilos autoritários, embora menos frequentes, indicaram correlações negativas ao clima ($r = -0,28$; IC95%: $-0,36$ a $-0,19$; $I^2 = 72\%$). A heterogeneidade moderada a alta refletiu diferenças contextuais e amostrais (DerSimonian & Laird, 1986). Testes de viés de publicação não detectaram assimetria significativa nos funnel plots, e o método trim-and-fill de Duval & Tweedie (2000) ajustou apenas dois estudos, sugerindo robustez geral dos achados.

Em relação à performance de equipes, 29 estudos quantificaram produtividade ou qualidade de entregas. A correlação entre liderança transformacional e performance situou-se em $r = 0,49$ (IC95%: 0,41–0,56; $I^2 = 62\%$). A liderança transacional apresentou $r = 0,31$ (IC95%: 0,23–0,38; $I^2 = 58\%$). Uma pequena coorte de estudos ($n = 7$) que avaliou estilos de coaching obteve $r = 0,44$ (IC95%: 0,32–0,55; $I^2 = 46\%$), sugerindo que práticas de desenvolvimento contínuo também favorecem desempenho. Estilos laissez-faire não demonstraram correlação significativa, reforçando que a ausência de envolvimento do líder prejudica resultados coletivos.

Os 22 estudos qualitativos geraram sínteses temáticas que delinearão três grandes mecanismos de influência da liderança no clima: (a) segurança psicológica, sustentada por empatia e comunicação aberta; (b) reconhecimento e feedback, que reforçam motivação intrínseca; e (c) empowerment e autonomia, que fomentam senso de pertencimento e responsabilidade (Braun & Clarke, 2006). Em narrativas recorrentes, liderados relataram que supervisores transformacionais criavam “espaço seguro” para inovar, contrastando com menções a gestores autoritários, que provocavam “medo de errar” e “fuga de ideias”.

A integração de achados quantitativos e qualitativos, por meio de revisão de método misto, apoiou-se na convergência de metas: estilos transformacionais e de coaching não apenas apresentaram correlações estatisticamente superiores, mas também foram descritos como catalisadores de climas caracterizados por confiança mútua e colaboração ativa. Contrariamente, estilos transacionais mantinham influências positivas, porém restritas ao cumprimento de metas e à aderência a processos, sendo menos citados em relatos sobre inovação e bem-estar.

Análises de subgrupos por setor revelaram que o efeito da liderança transformacional no clima foi mais acentuado em organizações de alta tecnologia ($r = 0,58$) do que em serviços financeiros ($r = 0,46$). Já em manufatura, verificou-se $r = 0,50$. Quanto à performance, setores que demandam criatividade e trabalho em equipe, como TI e P&D, apresentaram correlação $r = 0,55$, enquanto segmentos operacionais tradicionais registraram $r = 0,42$. Tais diferenças sugerem moderação contextual, refletindo demandas específicas de cada ambiente.

O porte organizacional também moderou efeitos: grandes empresas (mais de 1.000 funcionários) exibiram maior sensibilidade ao estilo de liderança no clima ($r = 0,56$) comparado a médias empresas (100–999 funcionários; $r = 0,49$) e microempresas (<100; $r = 0,43$). A hierarquia mostrou variação similar: liderados de nível executivo valorizaram mais a visão estratégica e inspiração (componentes transformacionais), enquanto colaboradores de nível operacional atribuíram maior importância ao feedback e suporte individualizado.

A análise qualitativa destacou ainda a relevância do suporte percebido, mensurado em cinco estudos por escalas como Leader–Member Exchange (LMX). Altos níveis de LMX estiveram associados a melhores avaliações de clima e performance, funcionando como mediador parcial entre liderança transformacional e resultados (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esse padrão corroborou modelo de mediação testado em três estudos quantitativos, que indicaram efeito indireto significativo (β entre 0,21 e 0,34; $p < 0,01$).

Quanto ao turnover intencional, dez estudos relacionaram estilos autoritários a taxas elevadas, com $r = 0,37$ (IC95%: 0,29–0,45; $I^2 = 60\%$). Em contrapartida, liderança transformacional correlacionou-se negativamente com intenção de saída ($r = -0,42$; IC95%: $-0,50$ a $-0,34$). Esse achado reforça a tese de que climas saudáveis e engajadores, favorecidos por estilos colaborativos, reduzem custos de reposição de pessoal.

Em três estudos longitudinais, treinamentos de desenvolvimento de líderes em competências transformacionais resultaram em aumento médio de 12% em métricas de satisfação de clima após seis meses, medido por Organizational Climate Measure, e elevação de 8% na produtividade das equipes. Esses designs experimentais, embora ainda escassos, apontam para causalidade. Entretanto, limitações metodológicas, como ausência de grupos controle robustos e follow-up estendido, recomendam cautela na generalização.

Análises de viés de publicação e sensibilidade confirmaram a estabilidade dos resultados principais, apesar de heterogeneidade. Estudos com baixo risco de viés (nível alto no Downs & Black) apresentaram estimativas de efeito consistentes com a média geral, indicando que vieses metodológicos não comprometem a validade das conclusões.

Em síntese, os resultados evidenciam que estilos de liderança centrados em visão inspiradora, empatia, comunicação e empowerment promovem climas organizacionais positivos, os quais, por sua vez, potencializam a performance das equipes em múltiplos indicadores, desde produtividade e qualidade até redução de turnover. Os achados quantitativos e qualitativos convergem para reforçar que o investimento no desenvolvimento de lideranças humanizadas e alinhadas à cultura organizacional constitui estratégia eficaz para promover ambientes de trabalho saudáveis e de alta performance.

IV. DISCUSSÃO

A presente revisão sistemática evidenciou a forte correlação entre estilos de liderança transformacional e o clima organizacional, corroborando estudos que relacionam comportamentos inspiradores e visionários a ambientes de trabalho mais colaborativos e saudáveis. O tamanho de efeito médio observado ($r \approx 0,52$) alinha-se às descobertas de Bass e Avolio (1993), que propuseram que líderes transformacionais elevam o

comprometimento e a motivação intrínseca dos colaboradores. Essa influência se manifesta não apenas na percepção subjetiva dos liderados, mas também em indicadores objetivos de desempenho, como produtividade e qualidade de entregas. Ademais, a convergência com relatos qualitativos de segurança psicológica e empowerment reforça a noção de que, ao promover autonomia e reconhecimento, líderes transformacionais estimulam a proatividade e a criatividade das equipes (Braun & Clarke, 2006). Esses achados sugerem que a adoção de práticas transformacionais deve ser considerada estratégica para organizações que buscam inovação e adaptabilidade em ambientes VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous).

Em contraste, a liderança transacional apresentou efeitos moderados sobre clima ($r \approx 0,34$) e performance ($r \approx 0,31$), o que indica sua eficácia limitada a contextos de tarefas rotineiras e controladas. Burnes (2004) já havia destacado que o modelo transacional, baseado em recompensas e punições contingentes, pode ser adequado para garantir conformidade e eficiência operacional, mas não estimula comportamentos extra-rol, essenciais para iniciativas de mudança e inovação. Nosso levantamento mostrou que, embora equipes submetidas a supervisão transacional alcancem metas de curto prazo, carecem de flexibilidade para responder a demandas emergentes e costumam apresentar menor satisfação no trabalho. Assim, a liderança transacional pode servir como ponto de partida em cenários de estabilidade, mas necessita ser complementada por componentes transformacionais e de coaching para atingir resultados sustentáveis em climas dinâmicos.

Os estilos autoritários e negligentes, embora menos estudados, demonstraram correlações negativas significativas com clima ($r \approx -0,28$) e performance, confirmando que práticas de comando estrito e ausência de suporte criam ambientes de tensão e desmotivação. Judge e Piccolo (2004) já haviam apontado que a centralização excessiva no líder mina a confiança relacional e aumenta o turnover, evidenciado em $r \approx 0,37$ para intenção de saída. Em relatos de liderados, gestores autoritários foram frequentemente associados a “medo de errar” e “barreiras à comunicação”, aspectos que comprometem a identificação dos colaboradores com metas organizacionais. Esses resultados destacam o risco de adoção de lideranças autoritárias em ambientes complexos, onde a inovação e o compartilhamento de conhecimento dependem de relações de confiança recíproca.

A liderança de coaching emergiu como abordagem promissora, com correlação $r \approx 0,44$ em performance, reforçando a importância do desenvolvimento contínuo dos liderados. Ellinger (2005) e Grant (2014) definem coaching como processo de orientação individualizado, focado em metas de desenvolvimento e fortalecimento de competências. Nossos achados indicam que práticas de feedback estruturado e acompanhamento sistemático geram melhoria não apenas em habilidades técnicas, mas também em elementos relacionais que compõem o clima, como reconhecimento e suporte de supervisão. Em contextos de rápido aprendizado e atualização constante, como tecnologia e P&D, a liderança de coaching potencializa a assimilação de novas competências, diminuindo a curva de aprendizado e elevando o desempenho coletivo.

A heterogeneidade observada entre setores e portes organizacionais sugere que o impacto dos estilos de liderança é moderado por variáveis contextuais. No setor de alta tecnologia, por exemplo, a correlação entre liderança transformacional e clima foi maior ($r \approx 0,58$) do que em serviços financeiros ($r \approx 0,46$), possivelmente em função da necessidade de inovação contínua e adaptação rápida no primeiro contexto. Em organizações de grande porte, a sensibilidade ao estilo de liderança também se intensificou ($r \approx 0,56$), indicando que, quanto maior a complexidade estrutural, mais relevante se torna a capacidade do líder em articular uma visão compartilhada e alinhar múltiplas equipes. Esses achados reforçam a recomendação de programas de formação de lideranças customizados, que considerem especificidades setoriais e demandas escalonadas de gestão.

No que tange ao turnover, a liderança transformacional mostrou-se eficaz em reduzir intenções de saída ($r \approx -0,42$), o que tem implicações econômicas diretas, considerando os custos associados à substituição de colaboradores. Schneider et al. (2013) argumentam que um clima organizacional positivo, sustentado por relações de justiça e reconhecimento, retém talentos e preserva capital humano. A mediação parcial exercida pelo Leader-Member Exchange (LMX) fortalece essa compreensão, pois a qualidade das relações interpessoais emerge como mecanismo central na tradução de comportamentos de liderança em resultados organizacionais (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Embora a maioria dos estudos tenha desenho transversal, três investigações longitudinais indicaram efeitos causais plausíveis, com treinamentos em liderança transformacional aumentando em 12% as avaliações de clima e em 8% a produtividade após seis meses. Esses dados preliminares sugerem que intervenções no nível de líder podem gerar mudanças mensuráveis no ambiente de trabalho, mas carecem de replicações robustas e follow-ups mais longos. Pesquisas futuras devem adotar delineamentos quasi-experimentais e incluir grupos de controle para validar a longevidade dos ganhos de clima e performance.

Para além dos resultados quantitativos, os temas extraídos dos estudos qualitativos conferem profundidade à compreensão dos processos subjacentes. A segurança psicológica, reforçada por comportamentos empáticos e comunicação aberta, permite aos membros da equipe expressarem ideias sem receio, favorecendo a experimentação e a aprendizagem organizacional. O feedback contínuo e o reconhecimento público, por sua vez, alimentam a motivação intrínseca e consolidam laços de confiança. Por fim, o empowerment — concedido por meio de delegação significativa de autoridade — incrementa o senso de responsabilidade e apropriação de resultados, fenômenos essenciais em contextos colaborativos e de inovação (Sandelowski et al., 2018).

A maioria dos estudos incluídos nesta revisão foi conduzida em contextos de língua inglesa — especialmente Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Canadá —, o que reflete a maior disponibilidade de publicações nessas regiões. Essa concentração pode introduzir um viés cultural, pois práticas de liderança e percepções de clima organizacional são fortemente influenciadas por valores, normas e fatores institucionais locais. Por exemplo, culturas com altos índices de individualismo podem valorizar estilos de liderança mais diretos, enquanto sociedades coletivistas tendem a apreciar abordagens participativas e colaborativas. Da mesma forma, a forma como “clima” é percebido e reportado variará conforme expectativas culturais sobre hierarquia, comunicação e poder.

Essa limitação implica duas consequências principais. Primeiro, os tamanhos de efeito e correlações identificados podem superestimar ou subestimar as relações em ambientes não anglófonos. Segundo, instrumentos de medição originalmente desenvolvidos e validados nesses contextos podem não captar nuances de outras realidades sócio-organizacionais. Por exemplo, itens que mensuram “autonomia” podem não fazer sentido em culturas cujas estruturas organizacionais são mais rígidas.

Recomendação 1: Pesquisadores devem conduzir estudos empíricos em contextos latino-americanos, africanos e asiáticos, adaptando ou desenvolvendo instrumentos de mensuração de liderança, clima e performance culturalmente sensíveis. A realização de estudos multicêntricos, envolvendo amostras de diferentes países, contribuirá para avaliar invariância fatorial e equivalência métrica, permitindo comparações interculturais rigorosas.

2. Escassez de Pesquisas em Contextos Latino-Americanos

Embora haja crescente interesse acadêmico em liderança e clima organizacional em países da América Latina, a produção científica ainda é relativamente incipiente. Poucas pesquisas abordam especificamente a realidade brasileira, peruana, colombiana, mexicana ou argentina. Essa lacuna impede a compreensão de peculiaridades locais, como a influência de estruturas hierárquicas formais em empresas familiares, o papel de sindicatos e a informalidade de muitas organizações de pequeno porte, características comuns na região.

Além disso, fatores macroambientais — como instabilidade política, níveis de desigualdade e normas de governança — moldam expectativas de liderança e percepções de justiça organizacional. A ausência de estudos locais significa que essas variáveis não estão sendo capturadas adequadamente, reduzindo a aplicabilidade das recomendações derivadas da literatura anglófona.

Recomendação 2: Instituições de pesquisa e agências de fomento latino-americanas devem priorizar chamadas para projetos que investiguem liderança e clima em empresas da região, com ênfase em modelos contextuais, de modo a gerar dados empíricos robustos e relevantes para gestores e formuladores de políticas locais.

3. Predomínio de Medidas Autodeclaradas

Grande parte dos estudos quantitativos analisados utilizou questionários de autorrelato para mensurar tanto estilos de liderança quanto o clima organizacional e a performance de equipes. Embora instrumentos como o MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) e o Organizational Climate Measure sejam amplamente validados, as medidas de autorrelato são suscetíveis a vieses de desejabilidade social, à percepção subjetiva e ao autoconceito dos respondentes. Colaboradores podem avaliar positivamente seus líderes por receio de retaliação ou pela crença de que “avaliar criticamente” poderia refletir mal em suas próprias carreiras.

Além disso, a correlação entre variáveis medidas pelo mesmo informante — por exemplo, clima e satisfação no trabalho reportados pelos colaboradores — pode inflar artificialmente as estimativas de associação. Esse fenômeno, chamado common method bias, distorce a interpretação dos resultados e dificulta a separação entre percepção e realidade organizacional efetiva.

Recomendação 3: Futuras pesquisas devem adotar métodos multicritério, combinando autorrelato com avaliações de pares, supervisores e indicadores objetivos de performance (por exemplo, métricas de produção, indicadores de qualidade e registros de turnover). A utilização de fontes múltiplas e a aplicação de técnicas estatísticas de controle de method bias (como modelagem de método latente) poderão oferecer estimativas mais confiáveis das relações estudadas.

4. Falta de Uniformidade Conceitual e de Mensuração

A ausência de consensos rigorosos sobre as definições de “clima organizacional” e “performance de equipe” resultou em diversidade de instrumentos e abordagens metodológicas. Alguns estudos mensuraram o clima apenas em termos de satisfação geral ou moral, enquanto outros consideraram dimensões específicas como coesão, suporte de supervisão, pressão por desempenho e reconhecimento. Do mesmo modo, “performance de equipe” foi operacionalizada de forma heterogênea, variando entre indicadores subjetivos (autopercepção de eficácia) e métricas objetivas (produtividade, qualidade, custos).

Essa heterogeneidade compromete a comparabilidade direta dos resultados e dificulta a síntese de evidências, exigindo fortes critérios de elegibilidade para inclusão em meta-análises. Ainda que tenhamos adotado abordagens

de efeitos aleatórios para acomodar tal variabilidade, permanece um desafio interpretar diferenças de magnitude de correlação sem considerar as especificidades de cada instrumento.

Recomendação 4: Torna-se urgente a elaboração de diretrizes padronizadas para definição e mensuração de clima e performance de equipe. Agências de padronização e associações científicas podem liderar esforços para validar um conjunto básico de dimensões que permitam comparações entre estudos. Paralelamente, o desenvolvimento de escalas unificadas, com evidências robustas de validade convergente, discriminante e de critério, contribuirá para avançar a coesão conceitual na área.

5. Predominância de Estudos Transversais

A maioria dos artigos analisados adota desenho transversal, ou seja, coleta dados em um único momento no tempo. Embora permita mapear correlações, esse desenho não possibilita delimitar relações causais entre liderança, clima e performance. Fatores como efeito de terceiro variável ou causalidade reversa — por exemplo, equipes de alta performance que desenvolvem maior confiança em seus líderes — não podem ser controlados de forma adequada em pesquisas transversais.

Esse cenário limita a capacidade de recomendar intervenções específicas com base em evidências de causalidade sólida. Sem delineamentos longitudinais ou experimentais, não é possível afirmar com segurança que a adoção de determinados estilos de liderança levará a melhorias efetivas no clima e na performance ao longo do tempo.

Recomendação 5: Pesquisas futuras devem incorporar desenho longitudinal, acompanhando equipes e líderes em múltiplos momentos, permitindo modelagem de trajetórias e testes de causalidade. Além disso, estudos experimentais e quase-experimentais — com alocação de líderes a programas de desenvolvimento — podem avaliar o impacto de treinamentos de liderança sobre variáveis de clima e indicadores de performance em períodos definidos.

6. Escassez de Estudos com Amostras Diversas e Tamanhos de Equipe Variados

Observou-se que muitos estudos concentraram-se em equipes de tamanho moderado (5 a 15 membros) em setores específicos, como tecnologia e serviços. Poucas investigações examinam equipes muito pequenas (2 a 4 pessoas) ou extremamente grandes (acima de 20), tampouco há robustez de dados em segmentos industriais tradicionais, como construção civil ou agronegócio. Essa limitação reduz a compreensão de como o tamanho e a complexidade da equipe interagem com estilos de liderança para moldar o clima e a performance.

Recomendação 6: É importante diversificar amostras, incluindo equipes de diferentes portes, setores e arranjos formais — por exemplo, equipes virtuais e multiculturais —, para avaliar moderadores contextuais adicionais. A análise de interações entre estilo de liderança e tamanho de equipe pode revelar limiares nos quais certos comportamentos de líder perdem eficácia ou se tornam contraproducentes.

7. Necessidade de Instrumentos Interculturais e Validados Localmente

Conforme ressaltado, instrumentos de mensuração desenvolvidos em contextos anglófonos podem não capturar plenamente as nuances culturais de outros países. Traduções literais e adaptações superficiais nem sempre asseguram equivalência conceitual ou métrica.

Recomendação 7: Grupos de pesquisa devem seguir protocolos rigorosos de tradução e validação transcultural (por exemplo, guidelines da International Test Commission), incluindo análise de equivalência fatorial, invariância de itens e evidência de validade externa. Além disso, o desenvolvimento de inventários nativos, concebidos a partir de compreensão profunda de valores culturais locais, pode oferecer insights mais acurados sobre as relações entre liderança, clima e performance.

8. Inadequada Exploração de Moderações e Mediações

Poucos estudos investigaram de forma sistemática variáveis moderadoras (como tipo de indústria, cultura organizacional) e mediadoras (por exemplo, percepção de justiça organizacional, suporte de supervisão) nas relações entre liderança, clima e performance. Essa lacuna impede identificar mecanismos de funcionamento e condições sob as quais determinados estilos de liderança são mais ou menos eficazes.

Recomendação 8: Pesquisas futuras devem incorporar análises de moderação e mediação em seus modelos estatísticos. O uso de técnicas de modelagem de equações estruturais permitirá testar caminhos complexos e entender como variáveis psicológicas e contextuais influenciam as relações principais, fornecendo base empírica para intervenções mais direcionadas.

9. Limitações na Análise de Comportamentos Híbridos de Liderança

A literatura tende a categorizar líderes em estilos puros — transformacional, transacional, autoritário, laissez-faire —, mas gestores reais frequentemente combinam elementos de diversas abordagens. A análise de perfis híbridos ou equipes que transitam entre comportamentos conforme demandas específicas ainda é insuficiente.

Recomendação 9: Investigar configurações híbridas de liderança por meio de técnicas de análise de perfil ou cluster analysis, identificando combinações de comportamentos mais eficazes em diferentes cenários. Isso

aproximará a pesquisa da prática organizacional, onde a flexibilidade comportamental é crucial para atender a desafios variados.

10. Impacto de Fatores Externos ao Contexto de Trabalho

Poucos estudos avaliaram a influência de fatores extraorganizacionais — como a conjuntura econômica, crises sanitárias (por exemplo, pandemia de COVID-19) e mudanças regulatórias — sobre a dinâmica entre liderança, clima e performance. Esses eventos podem alterar expectativas dos colaboradores e demandas sobre os líderes, modificando as variáveis de interesse.

Recomendação 10: Realizar investigações em períodos de mudança macroambiental, coletando dados antes, durante e após eventos significativos, para compreender como estilos de liderança precisam se adaptar e quais práticas são resilientes em cenários de incerteza.

Em termos práticos, os resultados apontam para a necessidade de políticas corporativas que valorizem o desenvolvimento de competências socioemocionais nos líderes. Programas estruturados de formação — incluindo coaching, mentoring e treinamentos em inteligência emocional — podem auxiliar na construção de estilos de liderança que promovam ambientes de trabalho saudáveis e de alta performance. A adoção de avaliações periódicas de clima e de efetividade da liderança, integradas a sistemas de feedback 360°, contribuirá para ajustes contínuos e alinhamento entre comportamentos gerenciais e objetivos organizacionais.

Em conclusão, a discussão reforça o papel decisivo da liderança humanizada e estratégica na criação de climas corporativos positivos, capazes de alavancar a performance das equipes. Ao combinar dimensões transformacionais, transacionais e de coaching, as organizações têm a oportunidade de moldar ambientes de trabalho resilientes, inovadores e engajadores. Para tanto, é imperativo que pesquisadores e praticantes aprofundem investigações longitudinais, ampliem a diversidade cultural dos estudos e desenvolvam abordagens híbridas de formação de líderes que atendam às complexidades do mundo VUCA. Somente dessa forma será possível consolidar práticas de gestão que assegurem resultados sustentáveis, tanto no bem-estar dos colaboradores quanto no desempenho organizacional.

V. CONCLUSÃO

Ao longo desta revisão sistemática, foi possível demonstrar de forma robusta que os estilos de liderança exercem influência determinante sobre o clima organizacional e, conseqüentemente, sobre a performance das equipes. Os achados quantitativos revelaram correlações fortes entre liderança transformacional e dimensões-chave do clima — tais como segurança psicológica, reconhecimento e coesão —, bem como impactos positivos em indicadores de produtividade, qualidade e retenção de talentos. Complementarmente, a meta-análise apontou que estilos de coaching, embora menos estudados, apresentam efeitos consistentes, reforçando a importância de práticas de desenvolvimento contínuo. Em contrapartida, a liderança autoritária e negligente se mostrou ineficaz e até mesmo prejudicial, associando-se a climas tóxicos, elevação de turnover e queda na motivação.

No plano qualitativo, a síntese temática aprofundou o entendimento dos mecanismos subjacentes a essas correlações: a comunicação aberta e empática, o feedback estruturado e o empowerment surgem como pilares para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. As narrativas dos colaboradores ilustraram vividamente como a ausência de apoio e de reconhecimento mina a disposição para assumir riscos e compartilhar ideias, enquanto a presença de lideranças que valorizam a autonomia e o desenvolvimento pessoal gera um ciclo virtuoso de engajamento e empenho.

As análises de subgrupos e meta-regressões evidenciaram também que o contexto organizacional — seja em termos de setor de atividade, porte da empresa ou nível hierárquico dos liderados — modera a intensidade dos efeitos observados. Setores orientados à inovação, como tecnologia e P&D, beneficiam-se com maior intensidade de práticas transformacionais, ao passo que ambientes mais estáveis e regulados podem encontrar na liderança transacional instrumentos eficazes para garantir eficiência operacional. Esse cenário reforça a necessidade de programas de formação de liderança personalizados, capazes de articular componentes transformacionais, transacionais e de coaching de maneira sinérgica, alinhada às demandas específicas de cada realidade organizacional.

No que tange às implicações práticas, os resultados desta revisão apontam para a urgência de as organizações integrarem suas políticas de recursos humanos a iniciativas de longo prazo que desenvolvam competências socioemocionais em seus gestores. Recomenda-se a adoção de trilhas estruturadas de desenvolvimento — envolvendo coaching, mentoring, treinamentos em inteligência emocional e avaliações de 360° — para fomentar comportamentos capazes de gerar climas saudáveis e produtivos. Além disso, sugere-se implementar sistemas regulares de pesquisa de clima e de feedback sobre a eficácia da liderança, de modo a viabilizar ajustes contínuos e alinhamento estratégico.

Em termos de sustentabilidade organizacional, a evidência de que estilos de liderança humanizados reduzem custos associados ao turnover e aumentam a capacidade de inovação destaca a liderança como alavanca

fundamental para vantagem competitiva. Empreendimentos que investem no capital humano e na qualidade das relações interpessoais consolidam uma cultura resiliente, capaz de atravessar crises e se adaptar a cenários incertos. Nesse sentido, a integração de métricas de clima e performance, pautada em indicadores objetivos e na experiência dos colaboradores, constitui ferramenta essencial para a governança de pessoas.

Entretanto, não se pode ignorar as limitações identificadas: a predominância de estudos transversais restringe a inferência de causalidade e a concentração geográfica em países de língua inglesa limita a universalização dos resultados. A heterogeneidade na definição e mensuração de “clima organizacional” e “performance de equipe” também dificulta a comparação direta entre pesquisas. Torna-se, portanto, imperativo incentivar investigações longitudinais, de caráter multicêntrico e intercultural, que utilizem instrumentos validados localmente e incluam grupos de controle mais rigorosos.

Por fim, abre-se um amplo campo para estudos futuros, incluindo a exploração de estilos híbridos de liderança que combinem elementos transformacionais, transacionais e de coaching, a avaliação de programas de capacitação sob a ótica de retorno sobre investimento em curto, médio e longo prazo, e a investigação de como tecnologias emergentes (como inteligência artificial e plataformas colaborativas) podem ser integradas ao processo de desenvolvimento de líderes. A interseção entre liderança, clima e performance permanece um tema central para a ciência organizacional, merecendo abordagens cada vez mais sofisticadas e contextualizadas.

Em suma, conclui-se que a liderança eficaz transcende o mero exercício de autoridade: requer habilidades socioemocionais, visão estratégica e capacidade de inspirar e empoderar pessoas. Organizações que internalizam essa premissa e estruturam práticas de desenvolvimento de lideranças alinhadas à sua cultura colhem resultados superiores em inovação, qualidade e bem-estar no ambiente de trabalho. Investir em líderes humanizados não é apenas uma questão de gestão de pessoas, mas sim uma estratégia perene para o sucesso sustentável.

REFERÊNCIAS

- [1]. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- [2]. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- [3]. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- [4]. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- [5]. Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- [6]. Patterson, M. G., Warr, P., & West, M. A. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
- [7]. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- [8]. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- [9]. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- [10]. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- [11]. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [12]. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- [13]. Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourses: A dynamic model of interaction in organizations. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1–17.
- [14]. Ellinger, A. D. (2005). Leading with a coaching mindset: Performance coaching and development. *Industrial and Commercial Training*, 37(6), 302–307.
- [15]. Grant, A. M. (2014). What’s the point of workplace coaching? *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 207–221.
- [16]. Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 261–307.
- [17]. Downs, S. H., & Black, N. (1998). The feasibility of creating a checklist for the assessment of the methodological quality both of randomized and non-randomized studies of health care interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 52(6), 377–384.
- [18]. Critical Appraisal Skills Programme (CASP). (2018). *CASP Qualitative Checklist*. CASP.
- [19]. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G.; PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- [20]. DerSimonian, R., & Laird, N. (1986). Meta-analysis in clinical trials. *Controlled Clinical Trials*, 7(3), 177–188.
- [21]. Duval, S., & Tweedie, R. (2000). Trim and fill: A simple funnel-plot based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis. *Biometrics*, 56(2), 455–463.
- [22]. Egger, M., Davey Smith, G., Schneider, M., & Minder, C. (1997). Bias in meta-analysis detected by a simple, graphical test. *BMJ*, 315(7109), 629–634.
- [23]. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- [24]. Sandelowski, M., Voils, C. I., & Barroso, J. (2012). Defining and designing mixed research synthesis studies. *Research in Nursing & Health*, 35(1), 29–40.
- [25]. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.