

**IMPACTOS DOS LÍDERES NO CLIMA ORGANIZACIONAL**  
***IMPACT OF LEADERS ON ORGANIZATIONAL CLIMATE***

**Denise Wentz Forte<sup>1</sup>;**  
**Karmel Cristina Nardi Da Silva<sup>2</sup>;**  
**Ariane Espíndola<sup>3</sup>;**  
**Solange Maria Da Silva<sup>4</sup>;**  
**Cristiano José Castro De Almeida Cunha<sup>5</sup>**

**Abstract:** *For the development of this study, we sought to identify the impacts of leaders on the organizational climate. The method used was an integrative literature review, carried out in August 2021, through the Scielo, Scopus and Web Of Science databases, using the search string: leader\* AND organizational climate. The search resulted in 40 articles analyzed, which fit within the established criteria. The discussion was divided into 4 topics: Influence of leadership on the organizational climate; Socio-emotional skills; Knowledge management; and People management, leadership and organizational climate. Throughout the discussion, it was possible to identify some impacts of leadership on the positive organizational climate and establish a reflection on the theme.*

**Keywords:** *Leadership; Organizational Climate; organizational psychology*

**Resumo:** Para o desenvolvimento deste estudo, buscou-se identificar os impactos de líderes no clima organizacional. O método utilizado foi de revisão integrativa da literatura, realizada em agosto de 2021, por meio das bases de dados Scielo, Scopus e Web of Science, utilizando o string de busca: *leader\* AND organizational climate*. A busca resultou em 40 artigos analisados, que se enquadram dentro dos critérios estabelecidos. Dividiu-se a discussão em 4

---

<sup>1</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5756-1309>. e-mail: [deniwf@gmail.com](mailto:deniwf@gmail.com)

<sup>2</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0985-4654> - e-mail: [karmelnardi@hotmail.com](mailto:karmelnardi@hotmail.com)

<sup>3</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7338-3300>- e-mail: [ariane.espindola@gmail.com](mailto:ariane.espindola@gmail.com)

<sup>4</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366> e-mail: [solange.silva@ufsc.br](mailto:solange.silva@ufsc.br)

<sup>5</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045> e-mail: [01cunha@gmail.com](mailto:01cunha@gmail.com)

tópicos: Influência da liderança no clima organizacional; Competências socioemocionais; Gestão do conhecimento; e Gestão de pessoas, liderança e clima organizacional. Ao longo da discussão foi possível identificar alguns impactos da liderança no clima organizacional positivo, sendo o estilo de liderança transformacional tido como grande facilitador, também foi possível estabelecer uma reflexão a respeito da temática.

*Palavras-chave:* Liderança; Clima Organizacional; Psicologia Organizacional

## **1 INTRODUÇÃO**

As relações interpessoais têm sido cada dia mais valorizadas, fazendo com que o bem-estar dos colaboradores torne-se um quesito importantíssimo para que apresentem um desempenho satisfatório e, neste sentido, as ações de liderança podem se tornar fatores determinantes para o sucesso ou o fracasso do grupo de trabalho, conseqüentemente, afetando o clima organizacional. De acordo com Chiavenato (2007), a qualidade do clima é determinada pela qualidade da conexão entre empresa e colaborador feita pelo líder, relação que poderá ser positiva ou negativa. Almeida (2014) relata que existem variáveis influenciadoras ao clima, e que um bom ambiente de trabalho proporciona um bom relacionamento com o líder, fazendo com que o colaborador perceba mais valor na empresa.

Sendo o clima organizacional um fator de influência nos resultados das pessoas na organização, e a relação entre líder e liderado um dos principais fatores para a motivação (Saboia & Chies, 2012), torna-se importante revisar os estudos sobre o impacto dos estilos de liderança no clima organizacional.

Assim, o presente artigo tem por objetivo descobrir alguns dos impactos dos líderes no clima organizacional, sendo desenvolvido por intermédio de uma revisão integrativa, que buscará levantar dados a respeito do impacto da liderança no clima organizacional. Seguindo este caminho, analisaremos os resultados mais alinhados ao objetivo do artigo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com Guez et al (2020), a pandemia de COVID-19 trouxe muitas reflexões, dentre elas a necessidade da criação de climas favoráveis nos ambientes organizacionais, favorecendo os resultados dos colaboradores. Partindo do pressuposto que as organizações

contam com características culturais, definidas por Ashkanasy et al. (2011) pelos valores que compõem as filosofias da organização, é importante considerar que o clima organizacional é um indicador que reflete a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente.

Para Simons (2020), o clima organizacional trata-se das práticas que proporcionam comportamentos esperados por parte dos colaboradores. Guez et al. (2020) consideram que o clima é reflexo do comprometimento da empresa com os próprios valores, influenciando também no comprometimento dos colaboradores.

Agarwal e Gupta (2021) afirmam que a boa liderança tem objetivos claros, equilíbrio entre as funções da equipe, um bom sistema de gerenciamento de conflitos, boas relações interpessoais fora do ambiente e incentivo ao trabalho colaborativo. Para Guez et al (2020), a literatura apoia a relação entre liderança e um clima de trabalho adequado, considerando que os colaboradores que possuem um bom líder, percebem um clima positivo. Almeida (2014) considera que a liderança se trata da capacidade de direcionar um grupo para atingir objetivos. Um dos papéis da liderança é orientar para conquistar, interagir e gerar impacto.

Os líderes fazem julgamentos cruciais, fornecem opiniões de especialistas e equilibram todos os elementos do negócio. Essa visão é apoiada por outros autores, que concordam com o fato de que a gestão da inovação em uma organização depende em grande parte da liderança superior dessa organização (Agarwal e Gupta 2021, p.76)

Segundo Guez et al. (2020), o cultivo das boas relações entre liderança e liderados é imprescindível para poder contar com o comprometimento dos colaboradores e criar relações positivas, estabelecendo um equilíbrio entre três variáveis, sendo elas: liderança, clima e comprometimento.

Guez et al. (2020) enfatizam que a união das três variáveis implica em relações positivas entre liderança e liderado, gerando um bom clima organizacional. Por fim, Kaluza e Schuh (2020) esclarecem que alguns estilos de liderança podem ser vagos no que se refere a ações de melhoria do bem-estar dos colaboradores.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para este artigo foi utilizado o método de revisão integrativa proposto por Whitemore & Knafl (2005). Este tipo de revisão caracteriza-se por resumir a literatura empírica ou teórica

já existente com o objetivo de possibilitar uma visão mais abrangente de determinado tema. O propósito deste tipo de revisão está atrelado a definir conceitos, revisar teorias e evidências e, ainda, analisar questões metodológicas sobre tópicos específicos. A escolha por este método de revisão deu-se com o intuito de ter uma amplitude maior sobre as pesquisas realizadas a respeito da temática.

Na metodologia proposta pelos autores, a elaboração da revisão integrativa é composta por 5 estágios: 1- Identificação do problema; 2- Pesquisa de literatura; 3- Avaliação dos dados; 4- Análise dos dados; 5- Redação (Whittemore & Knafl, 2005).

Tendo Whittemore & Knafl (2005) como base para a presente revisão integrativa, foi definida como questão norteadora da pesquisa no primeiro estágio do método: Qual o impacto do estilo de liderança no clima organizacional? E, na sequência, foi realizada busca de literatura em artigos científicos sobre a temática, utilizando-se como os descritores “*leader\**” AND “*organizational climate*”. A adoção do termo *leader\** ocorreu para tentar abarcar maior número de pesquisas relacionadas à liderança, incluindo *leader* e *leadership*. A busca foi realizada com os descritores presentes no título, resumo ou palavras-chave, nas seguintes bases de dados: Web of Science, Scopus e Scielo.

Foram definidos como critérios de delimitação de pesquisa, aqueles artigos publicados nos últimos 10 anos, ou seja, o período entre 2011 a 2021, com idioma inglês e como critério de inclusão os assuntos *Social Sciences, Business, Management, Psychology*. O que levou aos resultados conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Resultados da pesquisa em bases de dados

Base de dados	Resultados total	Delimitador: data, idioma e assunto	Artigos alinhados a questão de pesquisa
Scopus	706	364	21
Web of Science	688	205	22
Scielo	10	4	2
TOTAL	1.404	573	47

Fonte: dos autores

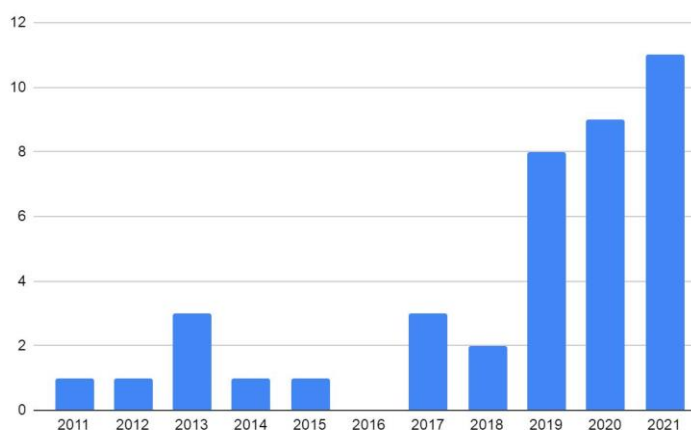
Após a utilização dos delimitadores, chegou-se ao total de 573 artigos, dos quais foram lidos os resumos para verificar o alinhamento com o tema da pesquisa, totalizando 47

artigos alinhados, destes, havia 7 artigos duplicados, chegando, portanto, ao total de 40 artigos, que se configuram a amostra deste trabalho.

#### 4 RESULTADOS

A busca realizada resultou em 40 artigos analisados. Verificou-se que houve maior número de publicações relacionadas ao tema pesquisado entre 2019 e 2021, sendo consecutivamente publicados 8, 9 e 11 artigos, totalizando 28 artigos relacionados à liderança e clima organizacional, nos últimos 3 anos. No restante do período, percebe-se uma variação entre 0 e 3 artigos por ano, demonstrando uma preocupação maior com a temática mais recentemente, conforme demonstra o gráfico 1:

Gráfico 1: Ano de publicação



Fonte: dados da pesquisa, 2021

Do total de 40 artigos, as áreas de estudo com maior incidência de publicações são na sequência: liderança, com 13 publicações; Inovação, com um total de 5 artigos; Psicologia organizacional, com 4; e Psicologia, com 3 publicações, os demais artigos se referiam a outras áreas de estudo, com menor incidência.

Com relação às temáticas estudadas nas pesquisas, foram categorizadas 4, que denotam a abrangência dos estudos realizados, sendo elas, em ordem de relevância: Influência da liderança no clima organizacional; Competências socioemocionais; Gestão do conhecimento; e Gestão de pessoas, liderança e clima organizacional. Os artigos relacionados a cada categoria são apresentados no Quadro 01.

CATEGORIAS	ARTIGOS
Influência da liderança no clima organizacional	(Wang, Peng & Rode, Joseph, 2010); (Korek, Felfe & Zaepernick-Rothe, 2010); (Steven Si & Feng Wei, 2012); (Jing, Fenwick Feng, Gayle C. Avery, and Harald Bergsteiner., 2020); (Farrukh, Meng & Raza, 2021); (Amoroso, Lim & Santamaria, 2021); (Kuenzi, Mayer & Greenbaum, 2018); (Maamari & Majdalani, 2017); (Addai & Avor, 2019); (O’Keefe, Howell & Squires, 2019); (Pandey et al, 2015); (Wilson-Evered & Lockstone-Binney, 2019); (Mishra & Tikoria, 2021); (Mohamed, Abonudahr & Bin Mohamed, 2021); (Guez et al, 2020); (Allen, Smith & Silva, 2013); (Wang, 2010); (Kohan, Safari & Teimouri, 2018)
Competências socioemocionais	(Quinn & Cola, 2020); (Aarons et al 2021); (Barack, Luria & Brimhall, 2021); (Kornam, Tröster & Giessner, 2020); (Barak et al, 2021); (Tastan, 2013); (Mihalcea, 2013); (Kang, Stewart & Kim, 2011); (Cuadra-Peralta, Veloso-Besio, Iribaren & Pinto, 2017)
Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	(Kim, E.-J. and Park, S.,2020); (Chaubey, Sahoo & Das, 2021);
Gestão de pessoas, liderança e clima organizacional	(Kao, R.-H.,2017); (Ye, Liu e Tan,,2021); (Han & Mclean, 2020); (Agarwal & Gupta, 2021); (Onyeador, Hudson & Lewis Junior, 2021); (Guerrero, Amarós & Urbano, 2019); (Kaluzá et al, 2020); (Simons et al, 2020); (Obeng et al, 2021);

Quadro 01, do autor

Desta forma, a sessão de discussão encontra-se dividida em quatro tópicos, de acordo com as categorias tratadas pelos artigos: i) em Influência da liderança no clima organizacional, apresenta-se como os diferentes estilos de liderança influenciam o clima organizacional, apontando para quais estilos têm maior impacto positivo; ii) em Competências socioemocionais, destaca-se como a qualidade dos relacionamentos e, também, competências individuais promovem um clima organizacional positivo; iii) já em Gestão do conhecimento, aborda-se algumas reflexões sobre o impacto do clima organizacional nas diferentes etapas da gestão do conhecimento nas organizações, com foco no compartilhamento de conhecimento; e por último, iv) em Gestão de Pessoas (GP), apresenta-se de que forma os processos relacionados à GP contribuem para o clima organizacional.

## 5 DISCUSSÃO

### 5.1 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

A liderança pode proporcionar benefícios ao clima organizacional. Para Mishra e Tikoria (2021), algumas das características essenciais de um líder, que proporcionam um bom clima organizacional são: integridade, honestidade e comprometimento. É necessário que o líder comunique à equipe os resultados esperados, deixando claro quais normas e regras devem ser seguidas.

Aarons et al. (2021) comentam que uma das vantagens da criação de uma atmosfera com um bom clima organizacional é a redução da rotatividade. Climas organizacionais positivos resultam em baixas intenções de sair do ambiente. Kaluza e Schuh (2020) acreditam que o bem-estar está atrelado ao comportamento: Uma vez que o indivíduo se sinte à vontade com o clima organizacional, permanecerá mais tempo na empresa.

As teorias do clima organizacional propõem que os indivíduos observem de perto o seu ambiente organizacional e para adotar mentalidades consideradas adequadas dentro da empresa, porque desenvolver uma mentalidade e mostrar um comportamento consistente com o clima organizacional é altamente favorecido e recompensado pela liderança (Kaluza & Schuh, 2020, p.363).

O papel do líder no estabelecimento de um clima organizacional equilibrado é decisivo. Para Okeefe e Howell (2020), o líder faz toda a diferença, e precisa estar preparado para os desafios aos quais será acometido, conduzindo as situações organizacionais de forma positiva e incentivando seus colaboradores a agirem com a conduta esperada. Mishra e Tikoria (2021) consideram que os líderes podem influenciar positivamente seus colaboradores, compreendendo-os melhor, identificando suas necessidades e realizando intervenções de liderança para criar um clima organizacional positivo. Líderes com condutas alinhadas à filosofia da empresa proporcionam condições positivas e motivam seus colaboradores.

Alguns estilos de liderança têm demonstrado melhores resultados na geração de um clima organizacional positivo, como, por exemplo, a liderança transformacional, definido por Guez et al (2020) como um estilo que influencia e motiva de forma inspiradora, buscando

desenvolver intelectualmente os colaboradores, considerando-os únicos. Neste estilo, o líder é exemplar e os colaboradores se espelham nele. Estilo que se opõe ao de liderança transacional, que, de acordo com Agarwal e Gupta (2021), foca nos objetivos organizacionais voltados a reduzir custos, aumentar produção, garantir qualidade e agradar o cliente. Outro estilo que favorece o clima organizacional, é o de liderança ética:

Liderança ética refere-se à exibição de comportamentos éticos, consistentes com as normas adequadas, que são visíveis, por meio do líder através de ações e relacionamentos, este estilo pode ajudar a induzir um clima organizacional que afetará o comprometimento dos funcionários de uma forma que seja benéfica para a organização e para o funcionário (Mishra & Tikoria, 2011, p. 448).

Para Kaluza e Schuh (2020), os efeitos do clima organizacional nem sempre podem ser percebidos diretamente. Muitas vezes, as ações dos líderes são avaliadas em pesquisas para levantamento de indicadores do clima organizacional.

## 5.2 COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

O clima organizacional pode favorecer o desenvolvimento de competências dos colaboradores, como afirmam Farrukh, Meng e Raza (2021), ao falar que comportamentos criativos e inovadores são cultivados quando a organização fornece um clima onde possam ser aproveitadas estas competências em favor da instituição.

A inovação pode ainda ser promovida por meio de comportamentos dos líderes, desde que ofereçam visão e estratégia para o gerenciamento da mesma, a longo prazo (Agarwal & Gupta, 2021). Mishra e Tikoria (2021) complementam a importância dos líderes no gerenciamento das competências socioemocionais, ao dizerem que as características de lideranças éticas, como justiça e princípios, comunicam suas expectativas para a equipe, impactando em suas condutas. Desta forma, quando relacionamentos positivos são cultivados no ambiente organizacional, facilitam habilidades de comunicação desejável e adequada entre os indivíduos (Quinn & Cola, 2020), favorecendo também um clima positivo.

Sendo a comunicação fator importante dentro das organizações, Barak et al. (2021) retratam o papel do líder como sendo fundamental para que o senso de pertencimento e de singularidade sejam facilitados e a equipe possa se expressar plenamente, contribuindo para o



alcance de resultados e melhoria de processos. Outra questão relevante é a influência da inteligência emocional dos líderes. Maamari e Majdalani (2017) referem-se à capacidade de reconhecer, avaliar, prever e gerenciar emoções como fator de impacto positivo na motivação da equipe e, desta forma, no clima organizacional.

### 5.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No contexto deste estudo, com o objetivo de compreender o impacto da liderança no clima e seus efeitos na organização, Jing et al. (2019) defendem que climas de apoio, muitas vezes, levam a uma melhor comunicação entre o líder e os funcionários, maior cooperação e colaboração, maior confiança e compreensão mútuas, maior compartilhamento de conhecimento e envolvimento mais ativo dos funcionários em tarefas de grupo, todos os quais podem melhorar o desempenho organizacional.

Também na visão de Kim e Park (2020), os líderes transformacionais podem encorajar os funcionários a compartilhar seus conhecimentos e manter e aumentar o aprendizado organizacional, ao mesmo tempo em que promovem o clima organizacional. Esta descoberta enfatiza o papel dos líderes na criação de ambientes de trabalho de apoio e no reforço dos resultados positivos dos funcionários relacionados ao conhecimento e aprendizagem.

Na jornada de gestão das pessoas, equipes e suas relações, um desafio que se configura para o líder, é gerar contribuição ativa para fomentar a aprendizagem organizacional. Segundo Agarwal e Gupta (2021), existem seis fatores significativos para o aprendizado, a saber: compromisso contínuo com a visão estabelecida, estilo de decisão participativo, tratamento de conflitos, incentivo à inovação, padrões de segurança e confiança e, flexibilidade. Esses seis fatores permitem que uma equipe garanta a conversão de tarefas e diversidade de conhecimentos em geração e implementação eficazes de ideias, geralmente chamadas de prontidão para inovação.

Aproximando estes fatores da atuação do líder, e explorando os estilos de liderança, Kim e Park (2020) argumentam que líderes transformacionais podem encorajar os funcionários a compartilhar seus conhecimentos e manter e aumentar o aprendizado organizacional, ao mesmo tempo em que promovem o clima organizacional. Os autores ainda defendem que, quando as percepções dos funcionários sobre liderança e clima organizacional

são positivas, eles mostram um maior comprometimento com o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem organizacional.

#### 5.4 GESTÃO DE PESSOAS, LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão em sua busca para criar ou melhorar o ambiente de trabalho deve avaliar seus esforços de modo coletivo, persistente e otimista, internalizando o estado de satisfação no trabalho dos funcionários e tendo um impacto mais significativo sobre os mesmos (Obeng et al., 2021).

Neste contexto, Agarwal e Gupta (2021) argumentam que é preciso adaptar o estilo da gestão à necessidade existente. Em seu estudo demonstram, por exemplo, que o estilo de liderança transformacional tem melhor pontuação em relação à liderança transacional quando se trata de prever inovações.

Ao analisar os aspectos sobre a expectativa da atuação do líder, Quinn e Cola (2020) explicam a importância de compreender a necessidade da gestão do relacionamento, para que o líder possa se posicionar e aceitar a identidade secundária de líder, além do cargo que já ocupa.

Aarons et al. (2021) também defendem a importância da gestão do relacionamento, discutindo que líderes devem influenciar positivamente o local de trabalho e a dinâmica interpessoal, para alcançar mais paridade na qualidade das relações um a um e, assim, prevenir a rotatividade.

Ao refletir sobre um modelo de gestão de pessoas ideal, Barak et al. (2021) sugerem que os líderes inclusivos articulam as expectativas defendidas e as implementam, reforçando comportamentos inclusivos em membros do grupo e desencorajando comportamentos de exclusão.

Esta visão está alinhada com o que Onyeador et al. (2021) defendem sobre o papel do líder, sugerindo que devem estar preparados para usar de sua compaixão, clima de inclusão e da alta diversidade, para aumentar o empoderamento de funcionários de minorias, criando narrativas de redenção ao lutar contra a discriminação sexista e melhorando os resultados afetivos.

E considerando que o resultado do desempenho competente das pessoas em uma organização constitui um ativo intangível de alto valor, Steven e Feng (2012) argumentam que

a partir do momento que existe uma seleção de ocasiões para recompensar os colaboradores, cultivando a capacidade de flexibilidade, o líder poderá utilizar a vantagem da liderança transacional e evitar a influência passiva de recompensas excessivas ou falta de princípios no desempenho criativo da organização.

Assim, fica evidenciado, como demonstra o estudo de Mishra e Tikoria (2021), que os líderes éticos fomentam um ambiente de trabalho propício para induzir o comprometimento dos profissionais, garantindo sua permanência e, assim, reduzindo a escassez de mão de obra.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir desta revisão integrativa foi possível analisar os estudos recentes, incluindo o período de pandemia, sobre o impacto dos estilos de liderança no clima organizacional.

Ao avaliar a relação entre liderança, clima e aprendizagem organizacional, pode-se observar que os estudos demonstraram o forte impacto da liderança no clima organizacional, quando alguns fatores são levados em consideração, como: compromisso contínuo com a visão estabelecida, estilo de decisão participativo, tratamento de conflitos, incentivo à inovação, padrões de segurança e confiança e, flexibilidade. Outros construtos também devem ser apoiados pela liderança, como gestão do conhecimento e competências socioemocionais. A importância destas questões pode ser evidenciada em função do período de pandemia, onde grande parte dos artigos foram desenvolvidos, destacando a contribuição do compartilhamento de conhecimento e gestão de relacionamentos e emoções no clima organizacional.

Evidenciou-se que os diferentes estilos de liderança podem contribuir para gerar um impacto positivo no ambiente de trabalho e, por consequência, no desempenho competente de indivíduos e equipes, em diferentes organizações ao redor do mundo. Um aspecto relevante foi o destaque para a liderança transformacional, que evidenciou uma contribuição positiva na maioria dos estudos, demonstrando uma alta adaptabilidade para gerar resultados positivos em diferentes contextos e culturas organizacionais dada a amostra de estudos globais que foram contemplados nesta pesquisa.

Como recomendação de próximos estudos, sugere-se o aprofundamento da análise sobre a influência das competências socioemocionais dos líderes no clima organizacional e também, tendo em vista a produção de artigos no período de pandemia de coronavírus

(2020-2021) a respeito de liderança e clima organizacional, a realização de pesquisas com objetivo de verificar se houve mudanças nas práticas e percepções sobre clima organizacional no período pós pandemia.

## REFERÊNCIAS

- Aarons, Gregory A.; Conover, Kate L.; Ehrhart, Mark G.; Torres, Elisa M.; Reeder, Kendal. (2021). Líder - Efeitos da troca de membros e do clima organizacional nas intenções de rotatividade de médicos. *Jornal da organização e gestão da saúde*, Florida, V. 6, N. 5, P. 68-87.
- Aboudahr, S. M. F. M., & Mohamad, M. B. (2021). Strategic leadership as a mediating variable between organisational climate and quality improvement in higher education. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(2), 618–637. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.2.50>
- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana. *Management Research Review*, 42(9), 1049–1061. <https://doi.org/10.1108/mrr-06-2018-0235>
- Agarwal, Ruchi; Gupta, Babeet. (2021) Inovação e liderança: um estudo de organizações com base nos Emirados Árabes Unidos. *Foundations Of Management, Emirados Árabes Unidos*, V. 13, P. 73-84.
- Almeida, Izabel Cristina. A influência do líder no clima organizacional. (2014). 56 F. *Tese (Doutorado)* - Curso De Comunicação Institucional, Universidade Federal Do Paraná, Curitiba.
- Amoroso, D. L., Lim, R. A., & Santamaria, J. G. O. (2021). Business model innovation: A study of empowering leadership. *Creativity and Innovation Management*, 30(2), 286–302. <https://doi.org/10.1111/caim.12439>
- Ashkanasy, N., Wilderom, Cpm, & Peterson, Mf. (2011). *O manual da cultura organizacional e clima*. Nova York: Sage.
- Barak, Michàlle E. Mor; Luria, Gil; Brimhall, Kim C. (2021). O que os líderes dizem versus o que eles fazem: liderança inclusiva, desacoplamento de práticas de políticas e o anomalia do clima para a inclusão. *Gestão De Grupo E Organização*, [S. L], V. 32, N. 1, P. 1-32, Mai.
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Das, K. C. (2021). Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: A moderated mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2020-2271>

- Chiavenato, I. (2007) *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho*. Rio De Janeiro: Elsevier.
- Cuadra-Peralta, A. A., Veloso-Besio, C., Iribaren, J., & Pinto, R. (2017). Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 281–292. <https://doi.org/10.1108/jocm-10-2016-0205>
- Ejim, C. (2020). Evaluating operational capabilities of high-speed gas handling for downhole oil production. In *International petroleum technology conference*. International Petroleum Technology Conference. <https://doi.org/10.2523/iptc-19725-abstract>
- Farruch, M., Meng, F. And Raza, A. (2021), "Believe they can succeed, and they will: intrapreneurial behavior and leadership", *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 1 No. 1. <https://doi.org/10.1108/Ejim-10-2020-0393>
- Guerrero, M., Amorós, J. E., & Urbano, D. (2019). Do employees' generational cohorts influence corporate venturing? A multilevel analysis. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00304-z>
- Guez, Miguel A. Mañas-Rodr Eu ; Enciso-Forero, Eleonora; Salvador-Ferrer, Carmen M.; Trigueros, Esfregarén; Aguilar-Parra, José M. (2020). Pesquisa empírica no setor de serviços colombiano: relação entre a liderança transformacional, clima e compromisso. *Sustentabilidade 2020*, Espanha, V. 5, N. 8, P. 1-16.
- Han, S. J., & McLean, G. N. (2020). Effects of family-supportive supervisor behaviors and organizational climate on employees. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 659–674. <https://doi.org/10.1108/ejtd-12-2019-0195>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/er-07-2019-0279>
- Jing, Fenwick Feng; Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald.(2019). Retracted: leadership variables and business performance. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, [S.L.], V. 27, N. 1, P. 80-97. Sage Publications. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1548051818824532](http://dx.doi.org/10.1177/1548051818824532).
- Kaluza, Antonia J., Schuh, Sebastian C. (2020). Como as percepções dos líderes sobre o clima de saúde organizacional moldam a exaustão e o envolvimento dos funcionários? Em direção a um modelo de efeitos em cascata. *Hum Resour Manage*, Frankfurt, V. 5, N. 8, P. 359-377.
- Kao, R.-H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 46(8), 1890–1914. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2016-0012>
- Kang, D., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees'

- commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761–784.  
<https://doi.org/10.1108/00483481111169670>
- Kim, E.-J. And Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 6, Pp. 761-775. <https://doi.org/10.1108/Lodj-12-2018-0455>
- Kohan, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Human Systems Management*, 37(3), 319–331.  
<https://doi.org/10.3233/hsm-17129>
- Korek, S., Felfe, J., & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364–387.  
<https://doi.org/10.1080/13594320902996336>
- Korman, B. A., Tröster, C., & Giessner, S. R. (2021). The consequences of incongruent abusive supervision: Anticipation of social exclusion, shame, and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 154805182110054.  
<https://doi.org/10.1177/15480518211005463>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Lutz Allen, S., Smith, J. E., & Da Silva, N. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: Perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 23–42. <https://doi.org/10.1002/nml.21078>
- Maamari, B.E. And Majdalani, J.F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal Of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 2, Pp. 327-345. <https://doi.org/10.1108/Ijoa-04-2016-1010>
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271–295.  
<https://doi.org/10.1108/ijm-09-2013-0212>
- Mihalcea, A. (2013). The impact of leader's personality on employees' job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 90–94.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.257>
- Mishra, Bhanu; Tikoria, Jyoti. (2021). Impacto da liderança ética no clima organizacional e sua influência subsequente no trabalho comprometido: um estudo em contexto hospitalar. *Journal Of Management*, Índia, V. 5, N. 40, P. 438-451.
- Obeng, Anthony Frank; Zhu, Yongyue; Azinga, Samuel Awuni; Quansah, Príncipe Ewudzie. (2021). Clima organizacional e desempenho no trabalho: investigando o papel mediador

da paixão harmoniosa pelo trabalho e o papel moderador do intercâmbio e coaching entre líderes e membros. *Sage Open*, China, V. 5, N. 8, P. 1-14.

O'keefe, Damian F.; Howell, Glen T. (2020). Liderança ética gera liderança ética: explorando moderadores situacionais do efeito cascata. *Ética e comportamento*, Canadá, V. 5, N. 8, P. 581-600.

Onyeador, Ivuoma N.; Hudson, Sa-Kiera Tj; Lewis Junior, Neil A.(2021). Indo além do treinamento de preconceito implícito: insights de políticas para aumentar a diversidade organizacional. *Insights sobre políticas das ciências comportamentais e do cérebro*, Ilinoís, V. 8, N. 2, P. 19-26.

Peng Wang & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>

Quinn, Joann Farrell; Cola, Philip A. (2020). Understanding physician leadership: the mediating effects of positive organizational climate and relational role endorsement. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Flórida, V. 35, N. 4, P. 1491-1503.

Saboia, Juliana; Chies, Solange. (2012). Considerações sobre a influência da liderança no clima organizacional: estudo de caso múltiplo. In: *Ix Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia*. Disponível Em: <https://Www.Aedb.Br/Seget/Arquivos/Artigos12/8716377.Pdf>. Acesso Em: 22 Mai. 2021.

Simons, Arno. (2020). Avaliação do clima organizacional para pesquisa translacional com uma nova ferramenta de pesquisa. *Ciência e ética em engenharia*, Berlin, V. 5, N. 8, P. 2893-2910.

Steven, Si & Feng, Wei. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: a multilevel analysis in the chinese context, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 21:2, 299-320. 2012.Doi: 10.1080/1359432x.2011.570445

Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of smes in izmir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 407–419. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.045>

Whittemore, Robin; Knafl, Kathleen. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, V. 52, N. 5, P. 546-553.