

**ALCIENE SOUSA SILVA
AMÁLIA QUITÉRIA FÉLIX DOS SANTOS
LENE MONTEIRO DE SOUZA**

**CONSTRUINDO AMBIENTES DE TRABALHO EFETIVOS: O PAPEL DA
LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

**PORTO VELHO
2024**

**ALCIENE SOUSA SILVA
AMÁLIA QUITÉRIA FÉLIX DOS SANTOS
LENE MONTEIRO DE SOUZA**

**CONSTRUINDO AMBIENTES DE TRABALHO EFETIVOS: O PAPEL DA
LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – *Campus* Porto Velho Zona Norte.

Orientador: Prof. Me. Higor Cordeiro de Souza

PORTO VELHO

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Santos, Amália Quitéria Félix.
Construindo ambientes de trabalho efetivos: o papel da liderança
no clima organizacional / Amália Quitéria Félix Santos, Alciene Sousa
Silva, Lene Monteiro Souza, Porto Velho-RO, 2024.
28 f. : il.

Orientador(a): Prof. Me. Hígor Cordeiro Souza.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Liderança. 2. Clima organizacional. 3. Desempenho. 4.
Bem-estar. 5. Ambiente de trabalho. I. Silva, Alciene Sousa. II. Souza,
Hígor Cordeiro (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

**ALCIENE SOUSA SILVA
AMÁLIA QUITÉRIA FÉLIX DOS SANTOS
LENE MONTEIRO DE SOUZA**

**CONSTRUINDO AMBIENTES DE TRABALHO EFETIVOS: O PAPEL DA
LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Gestão Comercial
apresentado no Instituto Federal de Educação e Ciência e Tecnologia de
Rondônia - *Campus* Porto Velho Zona Norte – IFRO como requisito parcial para
a obtenção do título de Gestor Comercial.

Aprovados em: 19 de novembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Higor Cordeiro de Souza

Prof. Artur Virgilio Simpson Martins

Prof^a. Denise Ton Tiussi

RESUMO

Este estudo aborda a relação entre liderança e clima organizacional, destacando sua importância para o desempenho e bem-estar dos colaboradores nas organizações. A introdução contextualiza a relevância do tema e destaca a necessidade de investigar a influência da liderança na criação e manutenção de ambientes de trabalho efetivos. Os objetivos do estudo incluem identificar os principais achados das pesquisas sobre liderança e clima organizacional, descrever metodologias de coleta e análise de dados e traçar um perfil das publicações sobre o tema. A metodologia adotada consiste em uma revisão bibliográfica, com análise de artigos científicos e livros relacionados ao tema. O referencial teórico aborda conceitos-chave sobre liderança, clima organizacional e suas inter-relações, fornecendo uma base sólida para a compreensão dos resultados obtidos. A discussão dos resultados destaca padrões de publicação ao longo do tempo, tendências emergentes e áreas de interesse dentro do campo da liderança e clima organizacional. Os principais achados da revisão bibliográfica apontam para a crescente importância atribuída à liderança autêntica, relacional e estratégica na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Além disso, destaca-se a influência significativa do clima organizacional na satisfação, engajamento e desempenho dos colaboradores. A análise dos dados também revela a necessidade de continuar investindo em pesquisas e práticas inovadoras nesse campo, visando o desenvolvimento de organizações mais adaptáveis, resilientes e orientadas para o sucesso a longo prazo. Em conclusão, este estudo reforça a importância da liderança como um fator crítico para o estabelecimento de um clima organizacional positivo e eficaz. Ao compreendermos melhor as complexas interações entre liderança, clima organizacional e desempenho humano, podemos desenvolver estratégias mais eficazes para promover ambientes de trabalho que valorizem e potencializem o talento humano, contribuindo assim para o sucesso sustentável das organizações.

Palavras-chave: Liderança, Clima Organizacional, Desempenho, Bem-estar e Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

This study addresses the relationship between leadership and organizational climate, highlighting its importance for the performance and well-being of employees in organizations. The introduction contextualizes the relevance of the topic and emphasizes the need to investigate the influence of leadership in creating and maintaining effective work environments. The study objectives include identifying the main findings of research on leadership and organizational climate, describing data collection and analysis methodologies, and profiling publications on the topic. The adopted methodology consists of a literature review, with analysis of scientific articles and books related to the subject. The theoretical framework addresses key concepts about leadership, organizational climate, and their interrelationships, providing a solid foundation for understanding the results obtained. The discussion of the results highlights publication patterns over time, emerging trends, and areas of interest within the field of leadership and organizational climate. The main findings of the literature review point to the growing importance attributed to authentic, relational, and strategic leadership in promoting healthy and productive work environments. Additionally, the significant influence of organizational climate on employee satisfaction, engagement, and performance is highlighted. Data analysis also reveals the need to continue investing in research and innovative practices in this field, aiming at the development of more adaptable, resilient, and success-oriented organizations in the long term. In conclusion, this study reinforces the importance of leadership as a critical factor in establishing a positive and effective organizational climate. By better understanding the complex interactions between leadership, organizational climate, and human performance, we can develop more effective strategies to promote work environments that value and enhance human talent, thereby contributing to the sustainable success of organizations.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Performance, Well-being and Work Environment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
2.2. IMPACTO DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
2.3. METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.4. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES	11
2.5. DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	11
3. METODOLOGIA.....	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	15
4.1. ANÁLISE DAS METODOLOGIAS.....	18
4.2. PRINCIPAIS RESULTADOS POR ESTUDO	19
4.3. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS PUBLICAÇÕES	21
.....	21
4.4. ANÁLISE POR GÊNERO DOS AUTORES	22
4.5. ÁREAS DE PUBLICAÇÃO	22
4.6. NUVEM DE PALAVRAS.....	23
5. CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, a busca por ambientes de trabalho efetivos é uma prioridade para organizações de diversos setores. A compreensão da influência da liderança nesse contexto é fundamental para a construção e manutenção de um clima organizacional saudável e produtivo. Conforme Besen e Tecchio (2017), “os líderes, por meio de seus estilos, comportamentos e ações, exercem uma influência significativa sobre o ambiente de trabalho”. Nesta perspectiva, emerge a necessidade de investigar o papel da liderança na criação e manutenção desses ambientes, destacando-se como um elemento-chave para o sucesso das organizações.

A liderança desempenha um papel central na configuração do clima organizacional, influenciando diretamente a motivação, a satisfação e o engajamento dos colaboradores, conforme Fernandes (2014). Ao compreender como as práticas de liderança afetam o ambiente de trabalho, é possível identificar estratégias eficazes para promover um ambiente favorável ao crescimento individual e organizacional.

No entanto, apesar da importância reconhecida da liderança, ainda existem lacunas a serem preenchidas no que diz respeito à compreensão de como os diferentes estilos e abordagens de liderança impactam o clima organizacional. A diversidade de perspectivas e abordagens na literatura ressalta a complexidade do tema e a necessidade de uma análise aprofundada para elucidar suas nuances.

Diante desse contexto, a presente pesquisa visa realizar uma análise bibliográfica sobre a influência da liderança na criação e manutenção de ambientes de trabalho efetivos. Para tanto, é necessário identificar os principais achados das pesquisas sobre liderança e clima organizacional, buscando consolidar o conhecimento existente e identificar lacunas que demandam investigação adicional. A justificativa para este estudo reside na relevância prática e teórica de compreender como a liderança pode ser um agente de transformação nos ambientes de trabalho. Conforme Fonseca, Porto e Borges Andrade (2015), ao entender os mecanismos pelos quais a liderança influencia o clima organizacional, torna-se possível desenvolver estratégias mais eficazes para promover a excelência organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Dentre os objetivos específicos desta pesquisa, destaca-se a identificação dos principais achados sobre liderança e clima organizacional. Essa abordagem permitirá

uma visão abrangente das tendências e descobertas mais recentes nesse campo, subsidiando a análise e interpretação dos resultados.

Além disso, pretende-se identificar e descrever as principais metodologias e ferramentas de coleta e análise de dados sobre liderança e clima. Compreender as abordagens metodológicas utilizadas pelos pesquisadores contribuirá para uma avaliação crítica dos estudos existentes e para o desenvolvimento de estratégias metodológicas mais robustas. Por fim, busca-se traçar um perfil das publicações sobre liderança e clima organizacional, mapeando as tendências e os temas mais frequentes na literatura acadêmica. Essa análise permitirá identificar lacunas de pesquisa e áreas que necessitam de maior atenção, orientando futuras investigações nesse campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A liderança tem uma influência crucial no ambiente organizacional. Como destacam Besen e Tecchio (2017), “os líderes, por meio de seus estilos comportamentais, exercem forte impacto sobre o ambiente de trabalho”. Estilos de liderança, como o autoritário, democrático e laissez-faire, apresentam impactos distintos, sendo o autoritário mais controlador, enquanto o democrático promove engajamento (Wagner e Hollenbeck, 2012).

A qualidade da liderança também é essencial. Líderes com boa comunicação e empatia tendem a criar um ambiente mais colaborativo, onde os colaboradores se sentem valorizados (Bianchi, Quishida e Foroni, 2017). A confiança é um fator-chave, e sua presença melhora o clima, como Fernandes (2014) observa. A liderança transformacional, que inspira e motiva colaboradores a alcançar metas desafiadoras, também se destaca (Mendes, Sant’Anna e Diniz, 2021).

Por outro lado, a falta de uma liderança eficaz pode gerar um clima negativo, com desmotivação e conflitos (Fogaça e Junior, 2015). Já a cultura organizacional reforçada por líderes coesos com os valores da empresa contribui para o sucesso organizacional (Saraiva, 2012).

A comunicação clara é vital. Paiva e Marques (2014) afirmam que líderes transparentes promovem ambientes colaborativos, enquanto a liderança distribuída valoriza o compartilhamento de responsabilidades (Fonseca, Porto e Borges-Andrade, 2015). Além disso, a diversidade e inclusão são elementos essenciais. Líderes que valorizam diferentes perspectivas criam ambientes inovadores e criativos (Valeriano, Talamini e Oliveira, 2011). Em suma, líderes eficazes impulsionam o potencial humano e o sucesso organizacional (Silva, 2022).

2.2. IMPACTO DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

A escolha do estilo de liderança tem um impacto direto no clima organizacional. A liderança autocrática, com sua centralização de poder, pode criar um ambiente opressor, enquanto a liderança democrática, com participação ativa dos colaboradores, tende a promover um clima mais colaborativo (Besen e Tecchio, 2017; Wagner e Hollenbeck, 2012).

Líderes transformacionais, que inspiram e motivam os colaboradores, contribuem para um ambiente inovador e engajado (Mendes, Sant'Anna e Diniz, 2021). Já a liderança situacional se adapta às necessidades da equipe, favorecendo a flexibilidade (Meurer e Beck, 2023). A liderança carismática inspira através da personalidade, enquanto a transacional utiliza recompensas e punições para alcançar resultados (Saraiva, 2012; Silva, 2022).

A liderança servidora, que prioriza o bem-estar da equipe, promove um ambiente empoderador (Fonseca Porto e Borges-Andrade, 2015), e a liderança laissez-faire incentiva a autonomia, delegando responsabilidades (Bianchi, Quishida e Foroni, 2017). O estilo apropriado depende do contexto organizacional (Valeriano, Talamini e Oliveira, 2011).

Além do estilo, a qualidade da liderança também influencia o ambiente. Líderes com habilidades de comunicação e empatia tendem a promover ambientes colaborativos (Fernandes, 2014). Práticas eficazes incluem metas claras, reconhecimento e desenvolvimento dos colaboradores, além de um ambiente inclusivo (Fonseca et al., 2015).

Por fim, a liderança transformacional e servidora são exemplos de práticas que criam ambientes de trabalho positivos, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados (Mendes et al., 2021; Ferreira, 2013).

2.3. METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A avaliação do clima organizacional é essencial para entender a percepção dos colaboradores e identificar melhorias. Questionários e pesquisas são amplamente utilizados para coletar dados de forma sistemática (Valeriano et al., 2011), embora possam não capturar toda a complexidade do ambiente (Mendes et al., 2021).

Entrevistas individuais ou em grupo oferecem uma compreensão mais profunda das percepções, embora demandem mais tempo e recursos (Fogaça e Junior, 2015). Ferramentas automatizadas, como a análise de dados, proporcionam rapidez na avaliação do clima organizacional, mas podem não captar nuances mais complexas (Silva, 2022).

Grupos focais e workshops também são usados para discutir o ambiente de trabalho, promovendo a participação ativa (Paiva e Marques, 2014). Ao escolher as

ferramentas, é fundamental garantir anonimato e envolver os colaboradores para obter resultados mais engajados (Wagner e Hollenbeck, 2012).

Nenhum método é perfeito, e uma abordagem mista, combinando questionários, entrevistas e ferramentas de análise, pode proporcionar uma visão mais precisa do clima organizacional (Biazz Jr., 2014).

2.4. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES

Os resultados das pesquisas de clima organizacional oferecem diretrizes valiosas para a gestão e liderança. Identificar problemas, como falhas na comunicação ou conflitos, pode ajudar na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento (Biazz Jr., 2014).

Gestores devem estar abertos ao feedback e proativos na solução de questões (Fogaça e Junior, 2015), criando um ambiente de valorização dos colaboradores e oportunidades de crescimento (Silva, 2022). A adoção de práticas holísticas, que consideram tanto aspectos tangíveis quanto intangíveis, pode fortalecer o clima organizacional e promover uma cultura de feedback construtivo (Valeriano et al., 2011).

2.5. DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão do clima organizacional enfrenta desafios como resistência à mudança e falta de comunicação eficaz, que podem minar a confiança e o ambiente de trabalho (Biazz Jr., 2014; Fogaça e Junior, 2015). Além disso, a falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento pode desmotivar colaboradores (Silva, 2022). Observe o quadro 1:

Quadro 1 – Desafios e Oportunidades

Desafios	Oportunidades
Resistência à mudança e comunicação	Uso de tecnologia
Falta de reconhecimento e oportunidades	Promoção da diversidade
Diversidade e inclusão	Abordagem proativa
	Flexibilidade no local de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

A diversidade e inclusão também apresentam desafios, exigindo uma liderança sensível e inclusiva (Paiva e Marques, 2014).

Por outro lado, a gestão do clima oferece oportunidades significativas, como o uso de tecnologia para promover a comunicação e o engajamento, especialmente em ambientes de trabalho remoto (Silva, 2022). A promoção da diversidade pode aumentar a criatividade, inovação e satisfação dos colaboradores (Fonseca et al., 2015).

Adotar uma abordagem proativa, como pesquisas regulares e coleta de feedback, permite a identificação precoce de problemas, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Meurer e Beck, 2023). A flexibilidade no local de trabalho também abre oportunidades para aprimorar políticas e práticas de gestão de pessoas, mantendo os colaboradores engajados independentemente de onde trabalham (Biazz Jr., 2014).

Ao enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades, as organizações podem criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e engajados, contribuindo para o sucesso a longo prazo (Mendes et al., 2021).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem de cunho bibliográfico, tendo como objetivo principal a análise e interpretação de fontes teóricas previamente publicadas sobre liderança e clima organizacional. O processo metodológico seguiu as seguintes etapas:

a) Definição do escopo: Delimitamos o tema para focar na relação entre liderança e clima organizacional, abrangendo publicações dos últimos 11 anos (2012-2023). Com exceção de uma tese de mestrado do ano de 1999, que julgamos ser importante sua inclusão no presente estudo.

b) Seleção de fontes: Realizamos uma seleção criteriosa de livros, artigos científicos, teses e dissertações relevantes para o tema em estudo. As fontes foram escolhidas com base em sua relevância, atualidade e contribuição teórica para o campo investigado.

c) Levantamento bibliográfico: Conduzimos buscas nas principais bases de dados acadêmicas, como Scielo, Google Scholar e JSTOR, utilizando palavras-chave como "liderança", "clima organizacional", "gestão de pessoas" e "ambiente de trabalho".

d) Critérios de seleção: Estabelecemos critérios de inclusão (estudos publicados nos últimos 11 anos, foco em liderança e clima organizacional) e exclusão (publicações não revisadas por pares, foco principal em outros aspectos organizacionais).

e) Processo de seleção: O processo de pesquisa ocorreu entre agosto de 2023 e agosto de 2024. Inicialmente, identificamos 30 artigos potencialmente relevantes. Após a leitura dos títulos e resumos, selecionamos 15 para leitura completa e estes foram incluídos na análise final.

f) Análise das obras: As publicações selecionadas foram analisadas detalhadamente, buscando-se identificar os principais conceitos, teorias e abordagens pertinentes ao tema.

g) Análise de conteúdo: Realizamos uma análise de conteúdo dos artigos selecionados, seguindo estas etapas:

1. Leitura inicial dos textos selecionados para familiarização com o conteúdo.
2. Identificação dos principais temas e conceitos abordados em

cada artigo.

3. Agrupamento dos temas identificados em categorias mais amplas.

4. Análise das categorias à luz dos objetivos da pesquisa, identificando padrões, tendências e lacunas na literatura.

h) Síntese das informações: Após a análise, realizamos a síntese das informações, organizando-as de maneira a estruturar a fundamentação teórica do trabalho.

i) Interpretação crítica: Além da descrição das teorias e conceitos, realizamos uma interpretação crítica, destacando convergências e divergências entre os autores, bem como identificando lacunas e possibilidades de novas pesquisas.

j) Elaboração do relatório: Sintetizamos os resultados em uma narrativa coerente, relacionando os achados com os objetivos da pesquisa.

A escolha pela metodologia bibliográfica justifica-se pela necessidade de construir um embasamento teórico robusto que permita uma compreensão aprofundada do tema. A análise das obras existentes proporciona uma visão abrangente do estado da arte, permitindo identificar avanços, desafios e tendências no campo de estudo da liderança e clima organizacional.

Esta metodologia nos permitiu desenvolver uma compreensão profunda e crítica da relação entre liderança e clima organizacional, fornecendo uma base sólida para nossas discussões e conclusões.

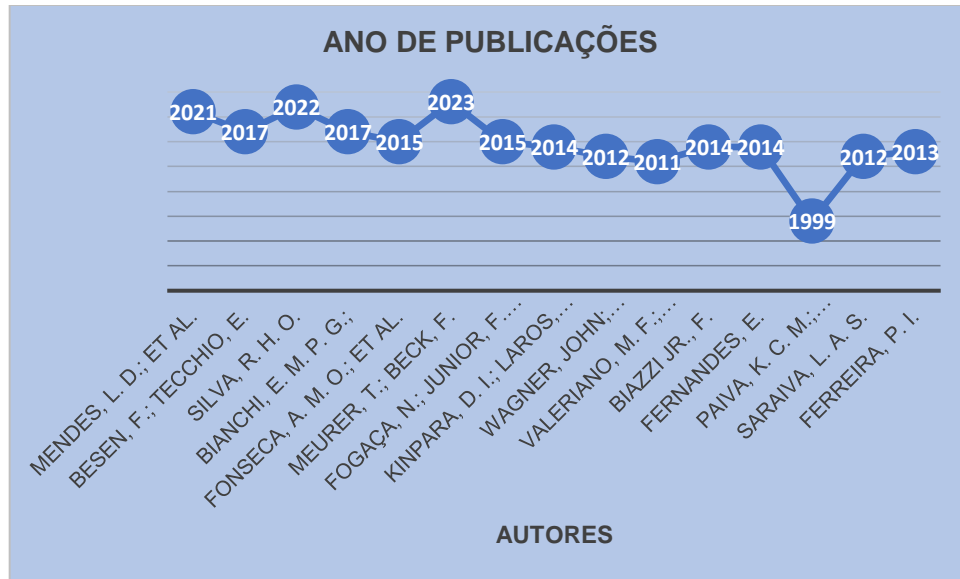
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo sobre liderança e clima organizacional é um tema de grande relevância no contexto empresarial atual. A relação entre a forma como os líderes conduzem suas equipes e o ambiente de trabalho resultante desempenha um papel crucial na determinação do sucesso e da eficácia das organizações. Neste contexto, a compreensão dos diversos estilos de liderança, suas influências sobre o clima organizacional e as consequências para o desempenho e bem-estar dos colaboradores torna-se essencial. Ao explorar esse campo, é possível identificar práticas de liderança eficazes, entender os desafios enfrentados pelas organizações e desenvolver estratégias para promover ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Este estudo visa examinar de forma aprofundada a interação entre liderança e clima organizacional, destacando suas nuances, tendências e implicações para a gestão e desenvolvimento organizacional.

Ao analisar os dados coletados, é possível observar uma distribuição variada dos anos de publicação dos artigos sobre liderança e clima organizacional. A representação visual desses dados em um gráfico permitirá uma compreensão mais clara e detalhada das tendências ao longo do tempo. Ao examinar o gráfico, os pesquisadores poderão identificar padrões de publicação ao longo dos anos, destacando períodos de maior ou menor incidência de estudos sobre esse tema. Essa análise temporal proporcionará insights valiosos sobre a evolução do campo de estudo da liderança e clima organizacional, auxiliando na compreensão das tendências e no direcionamento de futuras pesquisas e práticas organizacionais.

Gráfico 1 – Ano de publicações



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Para a elaboração do gráfico acima foi criada uma tabela no Excel com os nomes dos autores e com as respectivas datas de suas publicações. Cada ano corresponde a um artigo específico, e o gráfico de linhas acima representa visualmente essas informações.

Ao discutir os dados apresentados no gráfico, é possível observar algumas tendências interessantes ao longo dos anos de publicação dos artigos sobre liderança e clima organizacional. O gráfico revela que 2014 foi o ano com o maior número de publicações, somando 3 artigos. Esse pico reflete um crescimento no interesse pelo estudo da relação entre liderança e clima organizacional, possivelmente motivado pelo aumento das discussões sobre qualidade de vida no trabalho e a influência direta da liderança no desempenho e bem-estar dos colaboradores.

Entre os artigos que contribuíram para esse aumento estão o de Kinpara & Laros (2014), que explorou o impacto da liderança no clima organizacional, e Biazzi Jr. (2014), que destacou o papel da liderança na adaptação às inovações tecnológicas no ambiente organizacional. Esses estudos focam na influência das lideranças em contextos onde mudanças significativas, como a tecnologia e a transformação organizacional, foram discutidas com intensidade.

Nos anos de 2011 e 2012, o gráfico mostra 1 publicação em 2011 e 2 publicações em 2012. Isso indica um período de menor produção acadêmica em

comparação com anos subsequentes, refletindo uma fase de menor intensidade nas discussões sobre liderança e clima organizacional. Esses anos podem representar momentos em que o tema estava passando por um processo de consolidação teórica, sem grandes avanços quantitativos em termos de novas publicações.

Em 2021 e 2022, observa-se novamente um aumento na quantidade de publicações. O gráfico mostra 1 artigo publicado em 2021 e 1 em 2022, sugerindo uma retomada do interesse pelos temas de liderança e clima organizacional. Isso pode estar relacionado a mudanças significativas no cenário de trabalho global, especialmente com o impacto da pandemia de COVID-19, que trouxe novos desafios para as lideranças nas organizações. Silva (2022), por exemplo, explorou as novas configurações organizacionais e seu impacto no desempenho de startups, refletindo a necessidade de líderes adaptarem suas práticas para lidar com novas realidades econômicas e sociais.

O gráfico também destaca flutuações no número de publicações ao longo dos anos. Após o pico de 2014, há uma redução em 2015, mas ainda com 2 publicações, o que indica uma continuidade nas discussões sobre liderança e clima organizacional, embora em menor intensidade. Nos anos seguintes, especialmente em 2017, também são observadas 2 publicações, o que demonstra uma persistência do interesse acadêmico no tema.

Essas flutuações podem estar ligadas a fatores externos, como mudanças nas demandas das organizações, inovações tecnológicas, ou até mesmo políticas de incentivo à pesquisa em determinadas áreas. O aumento em 2021 e 2022 reflete um contexto pós-pandemia, em que muitas empresas precisaram rever suas práticas de liderança para se adequar ao trabalho remoto e às novas dinâmicas organizacionais.

O gráfico evidencia que a produção acadêmica sobre liderança e clima organizacional não segue uma tendência linear, mas sim flutua ao longo dos anos, dependendo de fatores como mudanças sociais, econômicas e organizacionais. O pico em 2014 pode ser associado à crescente importância da gestão do bem-estar no ambiente de trabalho e à adaptação das organizações a novos paradigmas de liderança. Já os anos mais recentes, com publicações em 2021 e 2022, refletem um renovado interesse nas questões de liderança, provavelmente causado pelas mudanças estruturais impostas pela pandemia.

Esse gráfico ajuda a identificar momentos chave de discussão acadêmica sobre o tema, sugerindo que os anos de maior produção coincidem com momentos de

transição nas práticas de liderança e organização do trabalho, impulsionados por inovações e desafios emergentes.

4.1. ANÁLISE DAS METODOLOGIAS

A análise das metodologias utilizadas nas publicações demonstrou uma diversidade significativa de abordagens, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Distribuição das metodologias

Estudo de Caso	4
Revisão Bibliográfica	2
Pesquisa Quantitativa	2
Pesquisa Qualitativa	1
Teórica	2
Pesquisa de Campo	1
Pesquisa Aplicada	1
Fenomenografia	1
Comparativo	1

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A análise das metodologias revela que os estudos de caso foram a abordagem mais utilizada, com 4 publicações, demonstrando uma preferência dos pesquisadores por investigações aprofundadas de contextos organizacionais específicos. As revisões bibliográficas, pesquisas quantitativas e abordagens teóricas aparecem em seguida, com 2 publicações cada, evidenciando um equilíbrio entre a consolidação do conhecimento existente e a geração de novos dados empíricos.

As demais metodologias - pesquisa qualitativa, de campo, aplicada, fenomenografia e comparativo - contribuem com 1 publicação cada, completando o panorama metodológico do campo. Esta diversidade de abordagens enriquece a área de estudo, permitindo diferentes perspectivas de análise e uma compreensão mais completa dos fenômenos relacionados à liderança e clima organizacional.

4.2. PRINCIPAIS RESULTADOS POR ESTUDO

Quadro 3 – Resultados por estudos

Eixo Temático	Autores	Principais Resultados
Liderança no Ambiente Organizacional	Besen & Tecchio (2017)	Liderança autêntica impacta positivamente na gestão do conhecimento
	Bianchi et al. (2017)	Identificação de lacunas e oportunidades na prática de liderança
	Mendes et al. (2021)	Impacto das práticas modernas de liderança em firmas de advocacia
	Meurer & Beck (2023)	Práticas eficazes de liderança em empresas familiares
	Fonseca et al. (2015)	Mapeamento das teorias e abordagens sobre liderança no Brasil
Clima Organizacional e Qualidade de Vida	Ferreira (2013)	Correlação entre clima organizacional e qualidade de vida
	Fernandes (2014)	Desenvolvimento de métricas para qualidade de vida no trabalho
	Kinpara & Laros (2014)	Validação de modelos de medição do clima organizacional
	Biazzi Jr. (2014)	Melhorias através da abordagem sócio-técnica
	Valeriano et al. (2011)	Áreas críticas para melhoria do clima em pequenas empresas
	Saraiva (2012)	Desafios da cultura organizacional em ambiente burocrático
Produtividade e Desempenho	Fogaça & Junior (2015)	Relação positiva entre felicidade e produtividade

	Silva (2022)	Impacto das configurações organizacionais em startups
	Wagner & Hollenbeck (2012)	Estratégias para vantagem competitiva via comportamento organizacional
	Paiva & Marques (1999)	Diferenças de QVT entre setores público e privado

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

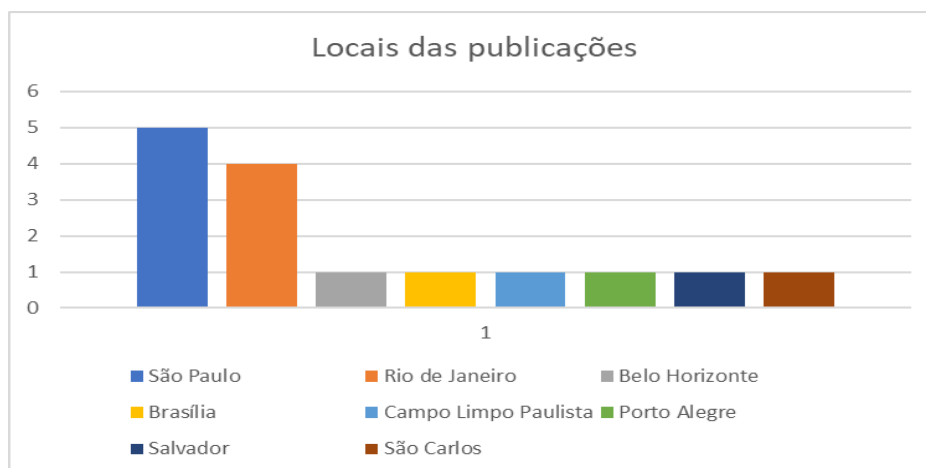
A análise dos 15 artigos revelou três eixos temáticos principais com resultados significativos. No primeiro eixo, focado na Liderança no Ambiente Organizacional, Besen & Tecchio (2017) comprovaram que a liderança autêntica tem impacto positivo na gestão do conhecimento, enquanto Bianchi et al. (2017) identificaram lacunas e novas oportunidades na prática da liderança. Mendes et al. (2021) evidenciaram como práticas modernas de liderança impactam em firmas de advocacia, Meurer & Beck (2023) descobriram insights sobre práticas eficazes de liderança em empresas familiares e Fonseca et al. (2015) mapearam as principais teorias e abordagens sobre liderança no Brasil.

No segundo eixo, relacionado ao Clima Organizacional e Qualidade de Vida, Ferreira (2013) identificou forte correlação entre clima organizacional e qualidade de vida, Fernandes (2014) desenvolveu novas métricas para avaliar qualidade de vida no trabalho e Kinpara & Laros (2014) validaram diferentes modelos para medir clima organizacional. Ainda neste eixo, Biazzi Jr. (2014) apresentou perspectivas de melhoria através da abordagem sócio-técnica, Valeriano et al. (2011) identificaram áreas críticas para melhorar o clima em pequenas empresas e Saraiva (2012) apontou os principais desafios da cultura organizacional em ambiente burocrático.

No terceiro eixo, focado em Produtividade e Desempenho, Fogaça & Junior (2015) confirmaram relação positiva entre felicidade e produtividade, Silva (2022) demonstrou como diferentes configurações organizacionais impactam o desempenho de startups, Wagner e Hollenbeck (2012) identificaram estratégias para criar vantagem competitiva através do comportamento organizacional e Paiva & Marques (1999) encontraram diferenças significativas na qualidade de vida entre setores público e privado.

4.3. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS PUBLICAÇÕES

Gráfico 1 – Locais das publicações

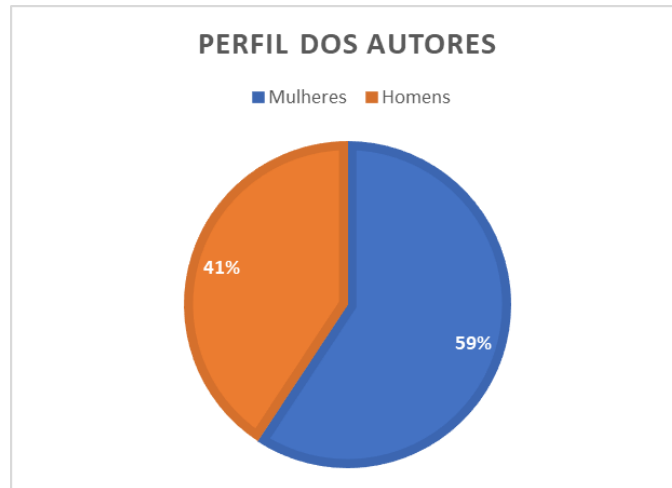


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A distribuição geográfica das publicações mostra uma concentração significativa em São Paulo (capital) com 5 publicações e Rio de Janeiro com 4 publicações. As demais publicações estão distribuídas entre as cidades de Belo Horizonte, Brasília, Campo Limpo Paulista, Porto Alegre, Salvador e São Carlos, com 1 publicação cada. Esta distribuição indica uma predominância de produção científica no eixo Sul-Sudeste do país, especialmente nas grandes capitais e regiões metropolitanas, possivelmente devido à maior concentração de instituições de pesquisa e programas de pós-graduação nestas regiões.

4.4. ANÁLISE POR GÊNERO DOS AUTORES

Gráfico 2 – Perfil dos autores



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Um aspecto notável da análise refere-se à distribuição por gênero dos autores. Do total de 27 autores identificados, 16 (59%) são mulheres e 11 (41%) são homens. Esta predominância feminina é significativa e pode refletir um maior interesse ou engajamento de pesquisadoras em temas relacionados à liderança e clima organizacional, especialmente considerando aspectos comportamentais e relacionais.

4.5. ÁREAS DE PUBLICAÇÃO

A análise das áreas de conhecimento dos periódicos revelou uma concentração significativa na área de Administração. A distribuição mostra que 67% das publicações (10 artigos) são da área de Administração, seguida por Psicologia e Contabilidade (2 artigos cada, representando 13%) e Direito (1 artigo, representando 7%). Esta distribuição pode ser visualizada conforme gráfico 4:

Gráfico 3 – Áreas de publicação



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

4.6. NUVEM DE PALAVRAS

Uma nuvem de palavras gerada a partir dos artigos analisados apresenta uma representação visual interessante das principais palavras chaves e conceitos abordados nas pesquisas sobre liderança e clima organizacional.

Figura 1 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

A análise da nuvem de palavras revela os principais temas que permeiam os estudos sobre liderança e clima organizacional. Os termos mais destacados, como trabalho, liderança, vida, clima e gestão, indicam o foco central da literatura revisada. A palavra liderança aparece em grande destaque, o que reforça o papel fundamental dos líderes na criação de um ambiente organizacional saudável, como discutido por Besen & Tecchio (2017), que apontam a liderança autêntica como um fator essencial para construir confiança e aumentar o desempenho organizacional.

Outro termo bastante presente é trabalho, que se conecta diretamente com o conceito de vida no trabalho e produtividade, conforme explorado por Fogaça & Junior (2015), que examinam a relação entre felicidade e produtividade. A recorrência da palavra vida na nuvem sugere que muitos estudos analisados focam na qualidade de vida dos trabalhadores e como isso se relaciona diretamente com a gestão e o clima organizacional.

O termo clima também aparece em grande destaque, evidenciando que a literatura revisada dá muita importância às condições do ambiente de trabalho e ao impacto que ele tem sobre os colaboradores. Este tema é abordado por Valeriano, Talamini & Oliveira (2011), que relacionam o clima organizacional com o desempenho empresarial, especialmente em pequenas empresas.

Além disso, termos como produtivo, servidor, trabalhador e servidor público ressaltam o interesse em compreender como as práticas de liderança impactam tanto trabalhadores de setores privados quanto servidores públicos. Palavras como gestão, moderno, cultura e conhecimento também aparecem com destaque, indicando uma discussão profunda sobre como a liderança deve se adaptar às novas configurações organizacionais, como no estudo de Silva (2022) sobre a influência da configuração organizacional no desempenho de startups.

Por fim, termos como estresse e situação indicam que a relação entre clima organizacional e saúde mental dos trabalhadores também é uma preocupação recorrente nos artigos analisados, alinhando-se com o estudo de Paiva & Marques (1999), que exploram o impacto da liderança na redução do estresse no ambiente de trabalho. Em resumo, a nuvem de palavras destaca as principais áreas de interesse dos estudos revisados, com foco em liderança, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa, ao analisar a influência da liderança no clima organizacional através da análise de 15 artigos científicos publicados entre 2012 e 2023, permitiu compreender como diferentes aspectos da liderança impactam o ambiente organizacional.

O cruzamento dos resultados revelou uma correlação direta entre o estilo de liderança e a qualidade do clima organizacional. Constatou-se que lideranças participativas (autêntica, transformacional e servidora) promovem ambientes mais positivos e produtivos, enquanto estilos autoritários tendem a gerar ambientes negativos que prejudicam o desempenho organizacional. Esta conclusão é reforçada pela análise da nuvem de palavras, onde termos como "liderança", "clima" e "bem-estar" aparecem com alta frequência.

A análise temporal das publicações mostrou momentos significativos de interesse acadêmico, com pico em 2014 (três artigos) e retomada em 2021-2022, períodos que coincidem com transformações importantes no mundo do trabalho: primeiro com foco em qualidade de vida, depois abordando desafios pós-pandemia. Em termos metodológicos, predominaram estudos de caso (quatro publicações), concentrados no eixo Sul-Sudeste do país, com maior presença de pesquisadoras (59%), sugerindo uma perspectiva mais voltada para aspectos comportamentais e relacionais.

A distribuição por área de conhecimento mostrou concentração em Administração (67%), seguida por Psicologia e Contabilidade (13% cada), evidenciando a natureza multidisciplinar do tema. Esta diversidade de abordagens contribuiu para uma compreensão mais ampla do papel da liderança nas organizações.

O estudo demonstrou que organizações com líderes que valorizam comunicação eficaz, empatia e inclusão tendem a desenvolver ambientes mais resilientes e orientados ao sucesso. A qualidade da liderança não apenas influencia o clima organizacional, mas determina o potencial de sucesso das organizações no cenário atual, cada vez mais complexo e desafiador.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a abrangência geográfica das pesquisas, investigar impactos da tecnologia na liderança, estudar novas formas de

liderança em ambientes híbridos e desenvolver métricas mais precisas para avaliação do clima organizacional.

A partir desta pesquisa, ficou evidente que a liderança tem um impacto determinante no clima organizacional, destacando a necessidade de investimento em treinamento e desenvolvimento de líderes. Um ambiente de trabalho saudável e produtivo depende diretamente de uma liderança empática, atenta e flexível, que saiba reconhecer tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as demandas do ambiente organizacional. Líderes que desenvolvem estas habilidades e mantêm uma postura compreensiva conseguem criar um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e felizes, o que naturalmente se traduz em melhores resultados e maior produtividade. Este ciclo positivo reforça a importância de uma liderança consciente e bem-preparada para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESEN, F.; TECCHIO, E. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9BJBHPcQqRmyfMs6TQtymLv/abstract/?lang=pt> Acesso em: 04 ago. 2024.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, jan./fev. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhvwjWRX3kQSfT9DcR3b/abstract/?lang=pt> Acesso em: 04 set. 2023.

BLAZZI JR., F. **O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica**. Revista de Administração da FGV, São Paulo, jan./fev., 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/BPL7WhPGc4p9nTykrkwnxN/abstract/?lang=pt> Acesso em: 20 set. 2023.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTG, 2013.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 2014.

FOGAÇA, N.; JUNIOR, F. A. C. **A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais**. Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 4, Artigo 6, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JSqNyCcjqwfvL57qPNSXnHG/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 15 nov. 2023.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira**. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, pp. 290-310, Maio/Jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 fev. 2024.

KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. **Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, Jan-Mar 2014, Vol. 30 n. 1, pp. 111-120. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/cYwcZ5MZgSqQjrK7dhQjzcs/abstract/?lang=pt> Acesso em: 15 mar. 2024.

MENDES, L. D.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. **Liderança relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará**. REVISTA DIREITO GV, SÃO PAULO, V. 17, N. 3, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/vFcDKkmcNvRYKdQhziPVpCL/abstract/?lang=pt> Acesso em: 15 abr. 2024.

MEURER, T.; BECK, F. **PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: UM OLHAR FENOMENOGRÁFICO**. REAd | Porto Alegre – Vol. 29 – N.º 2 – Maio / Agosto 2023 – p. 443-473. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/NTzwh75cqmDyQ9tDzZJH4tb/>
Acesso em: 20 mai. 2024.

PAIVA, K. C. M.; MARQUES, A. L. **Qualidade de vida, estresse e situação de trabalho de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado**. São Paulo: SemeadFEA, 2014. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=52&cod_evento_edicao=3&cod_edicao_trabalho=3470
Acesso em 15 jun. 2024.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pCHW8wgN6wXL9CXtB3k3PPF/abstract/?lang=pt>
Acesso em: 05 jul.2024.

SILVA, R. H. O. **Influence of organizational configurations on startup performance**. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 33, n. 90, e1415, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/LJx64xSwTY4BJhLBQHYK39v/?format=pdf&lang=em>
Acesso em: 15 jul. 2024.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Leticia de. **Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio**. Revista da micro e pequena empresa, v. 5, nº 1, 2011. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/136/120> Acesso em: 01 ago. 2024.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. R. **Comportamento organizacional: criando uma vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.