

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL:QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS
FRENTES DE PESQUISA DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS? Uma revisão bibliográfica**

Lídio Rubens Soares da Cunha

[*tclidio@gmail.com*](mailto:tclidio@gmail.com)

Máira Rocha Santos

[*mairarocha@unb.br*](mailto:mairarocha@unb.br)

Palavras-chave: Liderança. Clima Organizacional. Revisão Bibliográfica. TEMAC

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado passa por profundas transformações políticas, socioeconômicas, científicas e tecnológicas, em um ritmo cada vez mais veloz, e que vem criando um ambiente complexo e desafiador. Os avanços tecnológicos vêm proporcionando uma maior conectividade e acesso à informação, o que tem influenciado as relações sociais, a cultura e a identidade das pessoas, com mudanças de conceitos, valores, e quebra de paradigmas que norteiam o comportamento da toda a sociedade, efeitos da "computopia" (WERTHEIN, 2000).

As organizações têm procurado se adaptarem e evoluírem quanto a acirrada competitividade que estas mudanças vêm trazendo para o sistema produtivo, as relações de trabalho e os modelos de negócios, ao promover demandas por novas habilidades e competências, e modificando as formas de trabalho e as relações de poder.

Um dos fatores cruciais para o sucesso das organizações nesse ambiente dinâmico e altamente competitivo é o engajamento e a satisfação dos profissionais, e a manutenção de seus valores, crenças, normas e tradições, que agregam valor ao ambiente organizacional. (SCHNEIDER, 2016)

Nesse cenário, a necessidade de se ter profissionais satisfeitos e comprometidos com a organização, de modo que ela possa desenvolver vantagens competitivas frente aos concorrentes, é de suma importância. A liderança passa a ser um desafio das empresas para

vencer os concorrentes, e direcionar a empresa para a alcançar objetivos cada vez maiores. O valor humano agregado ao ambiente organizacional, por colaboradores satisfeitos, vem se tornando diferencial para vencer esta competitividade.

Nesse sentido, as pesquisas científicas das bases de dados internacionais podem contribuir para que seja possível aprender sobre a aplicação das melhores práticas de liderança direcionadas para o bom clima organizacional em diversas partes do mundo.

Desse modo, dada a importância da relação entre liderança e o clima organizacional, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as principais frentes de pesquisa sobre liderança e clima e organizacional na base de dados internacional Scopus, nos últimos três anos?** O objetivo do trabalho é realizar uma revisão bibliográfica a partir dos autores mais citados, países que mais publicam, áreas do conhecimento mais interessadas nessas temáticas, fazendo uma revisão dos estudos no período de 1964 a 2024 afim de entender como estão os estudos passados e as frentes de pesquisa sobre essas variáveis organizacionais.

A pesquisa se justifica uma vez que nesse cenário complexo e desafiador, as organizações precisam se adaptar para enfrentar a competitividade do ambiente produtivo e as mudanças nas relações de trabalho; sendo as bases de dados uma fonte confiável para aprendizagem das melhores práticas organizacionais.

2. METODOLOGIA

Para compreender a questão foi realizada uma revisão bibliográfica utilizando-se a Teoria do Método do Enfoque Analítico – TEMAC (MARIANO, ROCHA, 2017), para conhecer os principais conteúdos literários existentes sobre o tema, proporcionando compreender a dimensão e evolução dos estudos. O método TEMAC está dividido em três etapas: 1) Preparação da pesquisa; 2) Apresentação e interrelação dos dados; 3) Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências. (www.pesquisatemac.com)

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

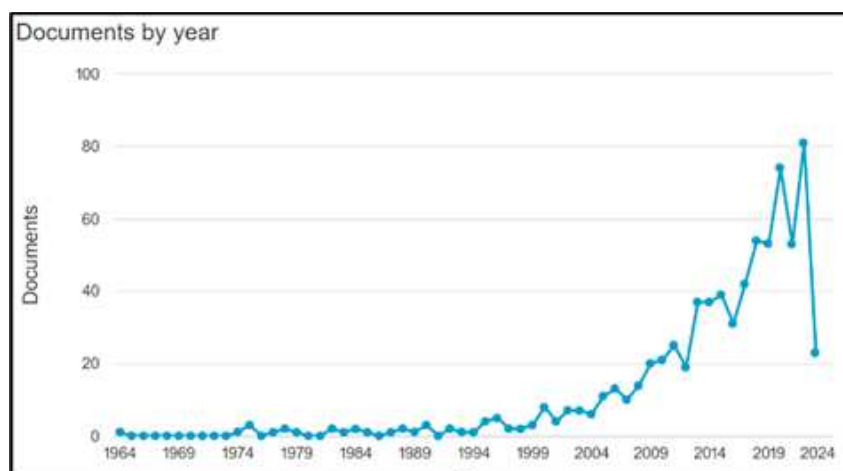
Os dados da revisão bibliográfica foram coletados no dia 5 de junho de 2023, utilizando-se como *string* de busca, no idioma inglês, as palavras chaves "*Organizational Climate*" (Clima Organizacional) e *Leadership* (Liderança) na base de dados Scopus. Foram encontrados 731

(setecentos e trinta e um) artigos, em uma linha temporal de 1964 a 2023, o que possibilita uma ampla amostra para análises.

O artigo “*Environmental variation in studies of organizational behavior*”, de Garlie A. Forehand e Gilmer Von Haller, *Psychological Bulletin*, 62(6), pp. 361–382, publicado em 1964, foi considerado o mais antigo encontrado, e também o que recebeu maiores citações, em um total de 220 (duzentos e vinte). Ao que tudo indica, presume-se que o artigo seja prelúdio dos estudos iniciais da temática, o que constitui de suma importância para a pesquisa.

Ao longo das décadas de 1960 à 1990, observa-se que a temática era pouco estudada, não havendo muito interesse em realizar as pesquisas necessárias. A partir de 2004, verifica-se um aumento expressivo de investigações sobre o assunto, particularmente em um espaço de 10 anos, entre 2013 a 2023, quando se pode observar, conforme a figura 1, a ocorrência de 250 (duzentas e cinquenta) publicações, o que indica que o tema vem se tornando atraente para a comunidade científica.

Figura 1 - Evolução do tema

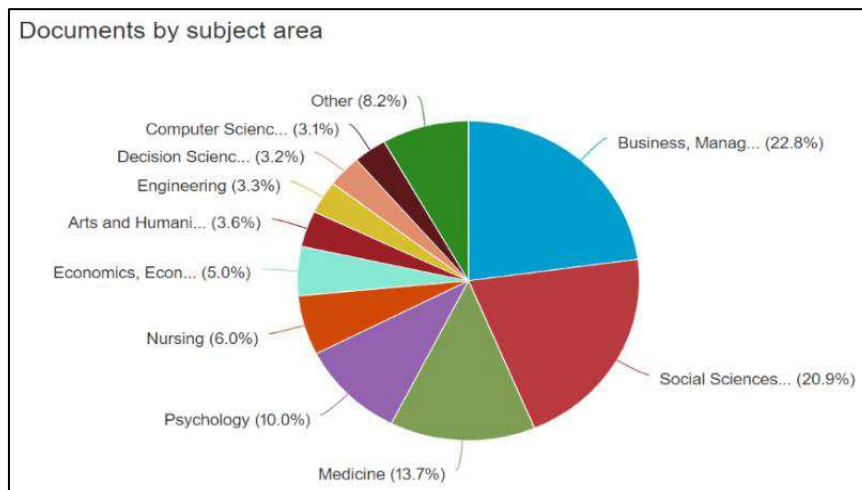


Fonte: Scopus

Por áreas do conhecimento, pode-se observar, conforme a figura 2, que a área de negócios, gestão e contabilidade é a que mais investigou sobre a temática, com 22,8% (276) do total. Logo em seguida verificamos as áreas das ciências sociais, com 20,9% (252), e da medicina 13,7% (166) que também produziram artigos relevantes sobre o tema.

Nesse contexto, é possível inferir que os estudos sobre o assunto vêm se tornando cada vez mais importante para as ciências humanas, particularmente para a administração em si, cabendo destacar a colaboração da medicina nas pesquisas.

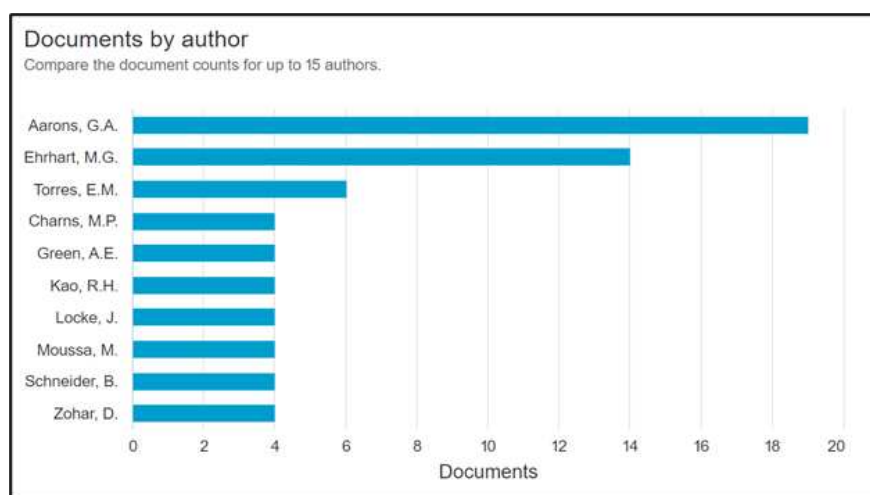
Figura 2 - Documentos por área do conhecimento



Fonte: Scopus

Também se identificou os autores que mais publicaram sobre a temática, conforme consta da figura 3. Entre os artigos dos autores que mais publicam encontrou-se estudos como etiologia do comportamento organizacional (SCHNEIDER, 1987), modelo de desenvolvimento autêntico de líder e seguidor (GARDNER et al, 2005), teoria e a pesquisa sobre o clima e a cultura organizacional (SCHNEIDER et al, 2013), estilo de liderança dos gestores de topo e a inovação no nível organizacional (JUNG et al, 2003) entre outros.

Figura 3 - Autores que mais publicaram

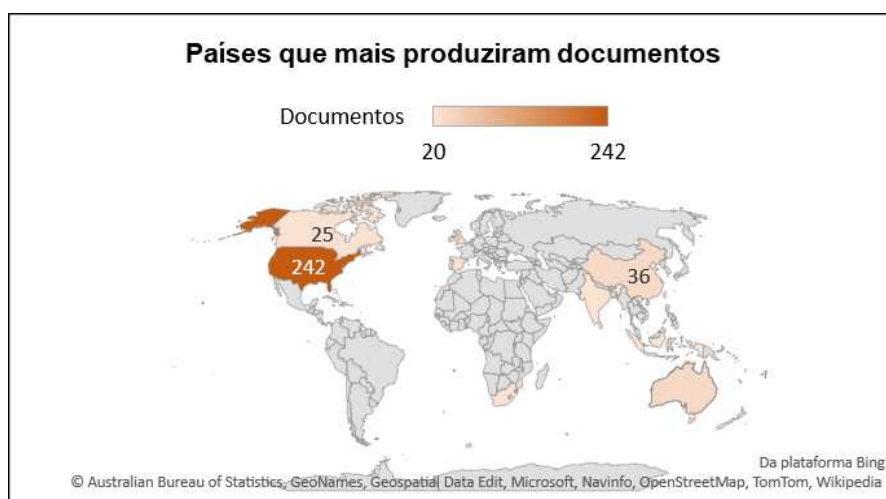


Fonte: Scopus

Ao observar-se a figura 4., destaca-se que os Estados Unidos da América é o país que mais apresenta publicações sobre a temática, com 242 (duzentos e quarenta e dois) documentos,

cerca de seis vezes mais que Austrália (42), China (38), ou Reino Unido (36), o que indica que o país é referência na comunidade científica.

Figura 4 - Países que mais publicaram



Fonte: autor

Após apresentados a interrelação dos dados encontrados na *Scopus*, a próxima seção abordará sobre a origem dos autores das pesquisas, bem como estão as tendências de pesquisa sobre a temática.

Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências

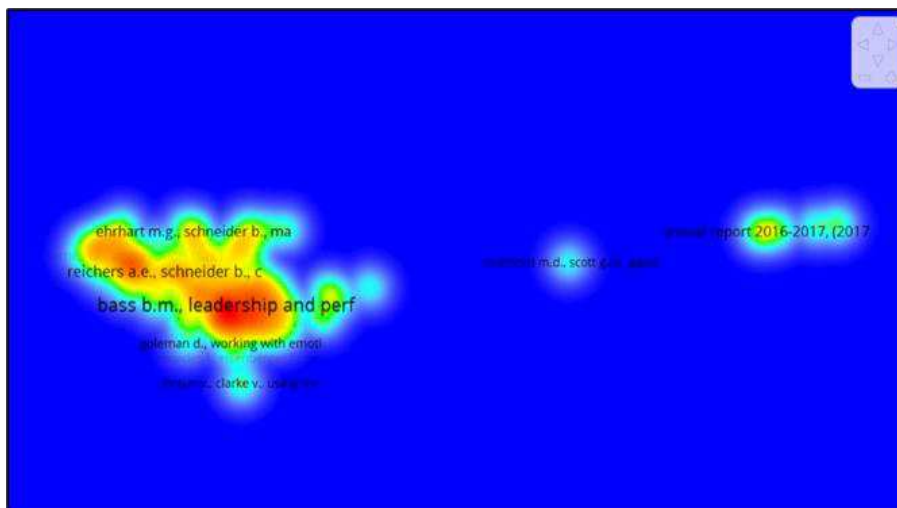
Conforme Small (1973), cresce de importância a identificação de documentos e autores relevantes que exploram a temática, passando a serem fontes de estudos imprescindíveis para as pesquisas. Assim, usar as bases de dados para operacionalizar os metadados e entender mais sobre a construção do conhecimento sobre a temática tornou-se muito relevante. Para isso o co-citation e o *Bibliographic coupling* são medidas importantes.

Co-citacion

De acordo com Small (1973) a co-citação procura medir a relação entre dois artigos, com base no número de publicações em que estes aparecem citados concomitantemente relevando as bases científicas das temáticas analisadas.

O resultado possibilitou que eles fossem agrupados, em clusters, conforme as quantidades de citações recebidas, gerando um mapa de calor (figura 7.)

Figura 5 - Mapa de calor de Co-citacion



Fonte: Scopus com VOSviewer

Os clusters 1 e 2 se apresentam com os assuntos mais parecidos, e com uma maior prevalência de documentos que originaram as pesquisas científicas sobre a temática, representados pelas manchas de avermelhadas. O artigo *Leadership and Performance Beyond Expectations*, de Bernard M. Bass Bass B.M, se destaca no cluste1. Nesta obra, os autores revisam a teoria e a pesquisa sobre liderança transformacional, apresentando as características de líderes "transformacionais", ou carismáticos, e como obtêm os resultados, além de fornecer um questionário de liderança para medir tanto o desempenho transacional quanto os traços transformacionais. Por sua vez, no cluster 2, o destaque diz respeito ao artigo *Climate And Culture An Evolution Of Constructs, Organization Climate*, de Reichers A.E, Scheneider B.O documento revisou as teorias sobre o clima e cultura organizacionais, e suas conexões, onde ficou evidenciado que o clima oferece uma abordagem aos aspectos tangíveis, em que os gestores podem se concentrar para gerar os comportamentos que requerem ser mais eficazes.

O artigo *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice, Climate and Cultures*;, de Ehrhart M. G., e Schneider B., destaca no cluster 3. O documento é uma discussão aprofundada sobre o clima e a cultura organizacional, investigando como o ambiente de uma organização afeta seu funcionamento e desempenho, e apresenta orientações para a integração desses dois elementos na organização.

Por sua vez, o pesquisador Phungsoonthirn T., distingue-se no cluster 3, pelo seu artigo “*The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: the constraining role of organizational intransigence*”. O estudo procurou investigar os fatores organizacionais que afetam o bem-estar psicológico dos funcionários de uma organização afetada pela crise, particularmente o papel do supervisor, o que bem reflete que o assunto vem sendo discutido em várias áreas do conhecimento.

De uma forma efetiva, sobressaíram de importância no cluster 4, os autores Al-kurdi e El-haddadeh R., com 99 (noventa e nove) citações, pela publicação de “*The Role of Organisational Climate in Managing Knowledge Sharing Among Academics in Higher Education*”. O documento avalia o papel do clima organizacional operacionalizado pela liderança organizacional e confiança no compartilhamento do conhecimento acadêmico nas Instituições de Ensino Superior.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos três anos foram encontradas 14 frentes de pesquisa acerca das temáticas liderança e clima organizacional mostrando a grande diversidade e interesse da ciência para enfrentar as profundas transformações políticas, socioeconômicas, científicas e tecnológicas da atualidade.

Contudo, três clusters mais importantes: o 1 que discute os estilos de liderança a partir do contexto da inovação, o cluster 3 que trouxe a temática da liderança e a covid para assuntos de bem-estar emocional devido à pandemia e o 4 cluster que traz discussões sobre o clima organizacional operacionalizado pelo líder a partir da confiança.

REFERÊNCIAS

ALBLOOSHI, Mohamed; SHAMSUZZAMAN, Mohammad; HARIDY, Salah. The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 338-370, 2021.

AL-KURDI, Osama F.; EL-HADDADEH, Ramzi; ELDABI, Tillal. The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. **International Journal of Information Management**, v. 50, p. 217-227, 2020.

BASS, Bernard M.; BASS BERNARD, M. **Leadership and performance beyond expectations**. 1985.

CHAROENSUKMONGKOL, Peerayuth; PHUNGSOONTHORN, Tipnuch. The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: the constraining role of organizational intransigence. **The Journal of general psychology**, v. 148, n. 4, p. 431-450, 2021.

EHRHART, Mark G.; SCHNEIDER, Benjamin; MACEY, William H. **Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice**. Routledge, 2013.

FOREHAND, Garlie A.; VON HALLER, Gilmer. Environmental variation in studies of organizational behavior, **Psychological Bulletin** v. 62, n. 6, pág. 361, 1964.

GARDNER, William L. et al. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005.

JUNG, Dong I.; CHOW, Chee; WU, Anne. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **The leadership quarterly**, v. 14, n. 4-5, p. 525-544, 2003.

MARIANO, Ari Melo; ROCHA, Maíra Santos. **Revisão da literatura: apresentação de uma abordagem integradora**. In: AEDEM International Conference. 2017. p. 427-442.

REICHERS, Arnon E. et al. Climate and culture: An evolution of constructs. **Organizational climate and culture**, v. 1, p. 5-39, 1990.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G, MACEY, William H. **Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice**. Routledge, 2013.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. **Organizational climate and culture**. Sage Publications, Inc, 2016.

SCHNEIDER, Benjamin. The people make the place. **Personnel psychology**, v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987.

SMALL, Henry. Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. **Journal of the American Society for information Science**, v. 24, n. 4, p. 265-269, 1973.

WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da informação**, v. 29, p. 71-77, 2000.