



LIDERANÇA POSITIVA COMO PROMOTORA DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

POSITIVE LEADERSHIP AS A PROMOTER OF HEALTHY ORGANIZATIONS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

DOI: 10.5281/zenodo.19100284



Bruno Seeller Biesczad¹

Édis Mafrá Lapolli²

Inara Antunes Vieira Willerding³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a evolução da produção científica sobre liderança positiva na promoção de organizações saudáveis por meio de uma análise bibliométrica da literatura. A pesquisa foi realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science (WoS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), utilizando estratégias de busca estruturadas com descritores relacionados à liderança positiva, organizações saudáveis e felicidade no trabalho. Os dados foram analisados a partir de indicadores bibliométricos que contemplaram a evolução temporal das publicações, a identificação dos autores mais prolíficos, a distribuição geográfica da produção científica e as redes de coocorrência de palavras-chave. Os resultados evidenciam um crescimento expressivo do interesse acadêmico sobre o tema a partir da década de 2010, com predominância de publicações indexadas nas bases Web of Science e Scopus. A análise das interseções temáticas revelou lacunas relevantes na articulação entre liderança positiva, organizações saudáveis e felicidade no trabalho, especialmente no contexto latino-americano. Além disso, as redes bibliométricas indicaram a centralidade dos construtos liderança transformacional e satisfação no trabalho como elementos estruturantes da literatura, evidenciando a forte relação entre estilos de liderança, bem-estar e desempenho organizacional. O estudo contribui

1 Membro do CoMovI e Mestrando em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: brunobiesczad.ufsc@gmail.com.

2 Membro do CoMovI e Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: edispandion@gmail.com.

3 Membro do CoMovI e Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: inara.antunes@gmail.com.





para a sistematização do conhecimento sobre o tema, ao mapear tendências de pesquisa, identificar lacunas teóricas e indicar caminhos para futuras investigações no campo das organizações saudáveis.

Palavras-chave: Liderança Positiva; Organizações Saudáveis; Felicidade no Trabalho; Análise Bibliométrica.

ABSTRACT

This article aims to analyze the evolution of scientific production on positive leadership in promoting healthy organizations through a bibliometric analysis of the literature. The research was conducted in the Scopus, Web of Science (WoS), and Scientific Electronic Library Online (SciELO) databases, using structured search strategies with descriptors related to positive leadership, healthy organizations, and happiness at work. The data were analyzed using bibliometric indicators that considered the temporal evolution of publications, the identification of the most prolific authors, the geographical distribution of scientific production, and keyword co-occurrence networks. The results show a significant growth in academic interest in the topic since the 2010s, with a predominance of publications indexed in the Web of Science and Scopus databases. The analysis of thematic intersections revealed relevant gaps in the articulation between positive leadership, healthy organizations, and happiness at work, especially in the Latin American context. In addition, bibliometric networks indicated the centrality of the constructs of transformational leadership and job satisfaction as structuring elements of the literature, highlighting the strong relationship between leadership styles, well-being, and organizational performance. The study contributes to the systematization of knowledge on the subject by mapping research trends, identifying theoretical gaps, and indicating paths for future investigations in the field of healthy organizations.

Keywords: Positive Leadership; Healthy Organizations; Happiness at Work; Bibliometric Analysis.

INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo tem demandado a superação de modelos mecanicistas de gestão, impulsionando a adoção de abordagens mais humanas e integrativas. Nesse cenário, a gestão humanizada destaca-se ao reconhecer o capital psicológico e social dos colaboradores como elementos estratégicos, promovendo o alinhamento entre desempenho organizacional e bem-estar das pessoas (Willerding; Alvez; Lapolli, 2020; Luthans; Youssef-Morgan, 2017). A partir dessa perspectiva, emergem as Organizações Saudáveis, caracterizadas pela busca simultânea por eficiência organizacional e qualidade de





vida no trabalho, por meio de práticas estruturadas que favorecem o significado do trabalho e a resiliência organizacional (Salanova et al., 2012; Willerding; Alvez; Lapolli, 2020).

Nesse ecossistema, a felicidade no trabalho consolida-se como um construto relevante, associando emoções positivas, satisfação e percepção de propósito nas atividades desempenhadas (Fisher, 2010). Evidências indicam que colaboradores mais felizes tendem a apresentar maior produtividade, inovação e menores níveis de absenteísmo, esgotamento e rotatividade (Diener et al., 2020). Para sustentar essas práticas no cotidiano organizacional, destaca-se a Liderança Positiva, que valoriza as potencialidades dos colaboradores, promove segurança psicológica e fortalece relações baseadas em confiança, empatia e comunicação construtiva (Cameron, 2012).

Dessa forma, Organizações Saudáveis, Felicidade no Trabalho e Liderança Positiva configuram uma tríade conceitual interdependente, fundamental para a construção de ambientes de trabalho sustentáveis e orientados ao bem-estar. Considerando a relevância desse tema, o presente estudo realiza uma análise bibliométrica da produção científica sobre liderança positiva na promoção de organizações saudáveis, buscando identificar tendências, lacunas e oportunidades de avanço no campo, conforme destacado na literatura sobre estudos bibliométricos (Donthu et al., 2021).

METODOLOGIA

A análise bibliométrica constitui um método quantitativo e estatístico fundamental para mapear a produção científica, identificar tendências e compreender a estrutura intelectual de um campo de pesquisa. Ao permitir o processamento de grandes volumes de dados de forma sistemática e rigorosa, essa abordagem tem se consolidado como uma ferramenta indispensável para interpretar o conhecimento acumulado e direcionar futuras investigações (Donthu *et al.*, 2021). Sob essa ótica, este estudo conduziu uma investigação abrangente sobre as publicações científicas associadas aos temas de Liderança Positiva, Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho, com o objetivo de analisar tanto o desenvolvimento





isolado de cada construto quanto as intersecções teóricas dessa tríade na literatura acadêmica global.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, investigou-se a evolução da literatura indexada em três bases de dados: Scopus, Web of Science (WoS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). A escolha desses repositórios justifica-se por sua ampla cobertura multidisciplinar e pela indexação de periódicos de alto impacto científico. A inclusão da SciELO desempenhou um papel estratégico ao garantir a representatividade da produção ibero-americana, viabilizando a captura de publicações relevantes editadas em português e espanhol.

A operacionalização do estudo obedeceu a um procedimento metodológico estruturado em quatro etapas interdependentes, fundamentado nas diretrizes propostas por Donthu et al. (2021). Na primeira etapa (desenho da pesquisa), foi delimitado o escopo da pesquisa e o desenho dos descritores (Quadro 1).

Na primeira etapa (desenho da pesquisa), foi delimitado o escopo da investigação e definidas as *strings* de busca dos descritores centrais relacionados aos três construtos analisados: Liderança Positiva, Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho, bem como seus termos equivalentes em língua inglesa. A partir desses descritores, foram estruturadas estratégias de busca utilizando operadores booleanos (AND e OR) e caracteres curinga (*), permitindo a recuperação de variações terminológicas e conceitos correlatos presentes na literatura científica. As combinações de busca foram aplicadas tanto de forma isolada quanto em pares e em conjunto, com o objetivo de identificar a produção científica relacionada a cada construto e às suas intersecções temáticas nas bases de dados investigadas.

Esse procedimento possibilitou ampliar a abrangência da busca bibliográfica e garantir maior sensibilidade na identificação de estudos relevantes, contemplando diferentes terminologias utilizadas na literatura internacional.





Quadro 1- Descritores da pesquisa

<i>Termo Português</i>	<i>Termo Inglês</i>	<i>Termos similares Inglês</i>
Liderança Positiva	<i>Positive Leadership</i>	<i>Inspirational Leadership</i> <i>Servant Leadership</i> <i>Ethical Leadership</i> <i>Transformational Leadership</i> <i>Humanized Leadership</i>
Organizações Saudáveis	<i>Healthy Organizations</i>	<i>Healthy workplaces</i> <i>Healthy companies</i> <i>Health-promoting organizations</i> <i>Socially responsible organizations</i>
Felicidade no Trabalho	<i>Happiness at Work</i>	<i>Workplace happiness</i> <i>Job happiness</i> <i>Work happiness</i> <i>Job satisfaction</i> <i>Well-being at work</i> <i>Workplace well-being</i> <i>Work engagement</i> <i>Quality of work life</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Na segunda etapa (coleta de dados), estabeleceram-se os critérios de elegibilidade para a seleção dos documentos, incluindo exclusivamente artigos, revisões e trabalhos de anais finalizados, oriundos de periódicos científicos e conferências, desde que apresentassem estrita aderência temática ao escopo do estudo. A coleta de dados foi realizada sem uma delimitação temporal prévia, englobando, assim, todos os registros aderentes aos parâmetros definidos que se encontravam disponíveis nas bases de dados até dezembro de 2025, período em que as buscas foram efetuadas (Quadro 2).

Quadro 2 - Resultado da busca realizada nas bases de dados

Termos	Bases	Resultados	Resultados após filtros
Termos isolados			
Liderança Positiva	Scopus	16399	10147
	Web of Science	20007	15602
	SciELO	12	11
Organizações Saudáveis	Scopus	1758	586
	Web of Science	1045	647
	SciELO	47	22
Felicidade no Trabalho	Scopus	86012	33860
	Web of Science	60097	39297
	SciELO	2137	932





Termos combinados em pares			
Liderança Positiva + Organizações Saudáveis	Scopus	38	18
	Web of Science	141	36
	SciELO	0	0
Liderança Positiva + Felicidade no Trabalho	Scopus	1.638	1.082
	Web of Science	3.345	2.674
	SciELO	0	0
Organizações Saudáveis + Felicidade no Trabalho	Scopus	171	44
	Web of Science	219	90
	SciELO	7	7
Termos combinados em trio			
Liderança Positiva + Organizações Saudáveis + Felicidade no Trabalho	Scopus	9	4
	Web of Science	114	11
	SciELO	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por fim, os dados levantados subsidiam análises mais aprofundadas sobre a evolução temporal das publicações, a distribuição geográfica da produção científica e a identificação de autores, artigos e palavras-chave de maior relevância. Esses desdobramentos permitem compreender de forma mais ampla como o campo vem se estruturando e quais caminhos de pesquisa se mostram mais promissores, aspectos que serão detalhados na seção subsequente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização da análise bibliométrica, analisou-se a forma como os temas se articulam na literatura acadêmica indexada nas bases Scopus, WoS e SciELO.

A análise da evolução temporal da produção científica que articula Liderança Positiva e Organizações Saudáveis revela um campo de estudo recente e em fase de consolidação, com trajetórias de crescimento distintas entre as bases Scopus e WoS e total ausência na SciELO.

Na base Scopus, após um primeiro registro em 2007, a produção manteve-se esporádica, ganhando tração apenas a partir de 2017 e atingindo seu auge em 2018, com três publicações, seguindo com um volume moderado de artigos anuais até 2025. Já na WoS, o interesse demonstra ser mais consistente, com uma fase inicial de baixa produção entre 2004 e 2013,

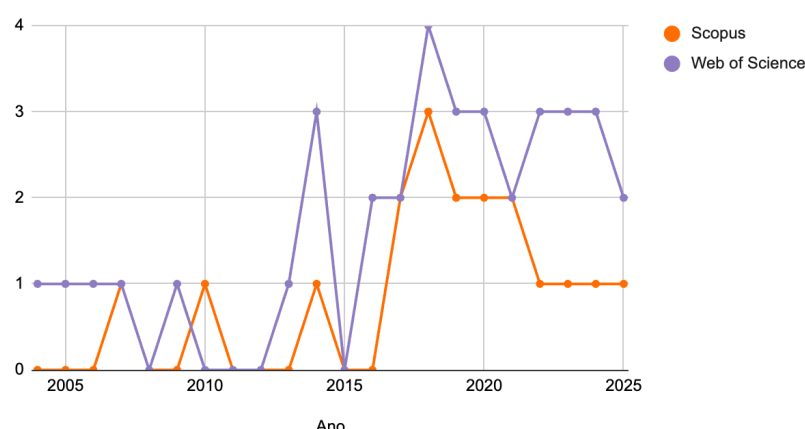




apresentando um aumento em 2014, culminando em quatro documentos em 2018 e mantendo um patamar estável de dois a três artigos anuais nos anos subsequentes.

Ao examinar evolução temporal da literatura na intersecção entre Liderança Positiva e Organizações Saudáveis, observa-se que as bases Scopus e WoS apresentam trajetórias de crescimento com ritmos distintos, evidenciando diferentes fases de absorção do tema, conforme apresentado na Figura 1. A base SciELO não retornou nenhum registro sobre a combinação desses temas, evidenciando uma lacuna científica significativa no contexto latino-americano.

Figura 1 – Evolução Temporal da produção científica que articula os temas liderança positiva e organizações saudáveis nas bases de dados Scopus e Web of Science.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A pesquisa que combina Liderança Positiva e Organizações Saudáveis é um campo de estudo recente, mas em consolidação, com a produção científica concentrada a partir de 2014. A WoS lidera como o principal repositório para este tema. A Scopus, embora com menos publicações, corrobora a tendência de crescimento no mesmo período. Portanto, os resultados indicam que a inter-relação entre os dois temas, embora ainda restrita, estabeleceu-se como uma área de pesquisa com interesse acadêmico sustentado.

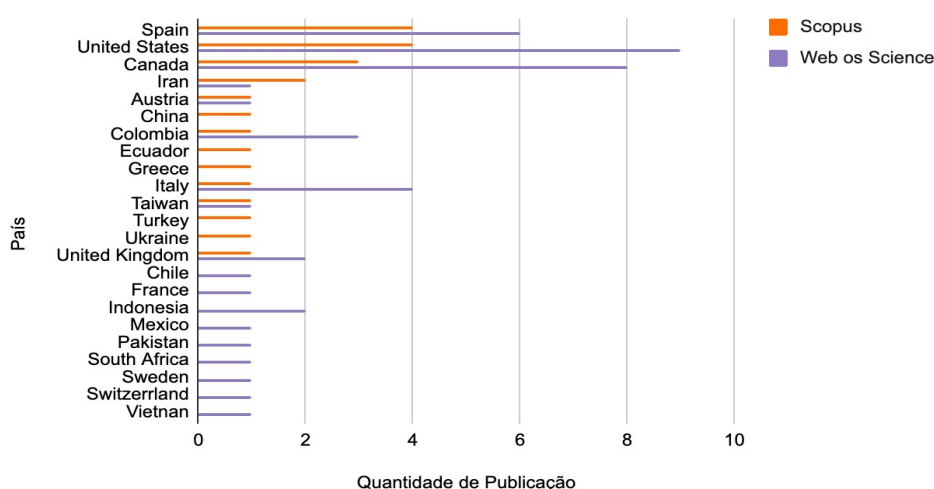
Geograficamente, na Scopus, a produção científica é liderada por Espanha e Estados Unidos, com 4 publicações cada, seguidos por Canadá, com 3 publicações e Irã, com 2



publicações. Áustria, China, Colômbia, Equador, Grécia e Itália, Taiwan, Turquia, Ucrânia e Reino Unido aparecem com 1 registro de publicação cada. O Brasil não figura na lista de produção na combinação dos temas, na base de dados Scopus. Na base de dados WoS as publicações revelam uma concentração da produção científica em poucos países. Os Estados Unidos destacam-se como o principal polo de pesquisa, liderando com 9 publicações. Em seguida, o Canadá aparece como um centro de grande relevância, com 8 documentos publicados. A Espanha completa o trio de países mais produtivos, com 6 publicações. Um segundo grupo de países com contribuições moderadas é liderado pela Itália, com 4 publicações, seguida pela Colômbia, com 3. Inglaterra, França e Indonésia também apresentam participação, com 2 publicações cada.

A análise da distribuição geográfica da produção científica que articula os temas Liderança Positiva e Organizações Saudáveis revela um interesse global, porém com uma forte concentração de estudos na América do Norte e na Europa. A Figura 2 apresenta a distribuição geográfica que articula os temas liderança positiva e organizações saudáveis nas bases de dados Scopus e WoS.

Figura 2 – Distribuição geográfica que articula os temas liderança positiva e organizações saudáveis nas bases de dados Scopus e Web of Science.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)



Na base de dados Scopus, observa-se uma dinâmica contrastante na concentração do conhecimento, uma vez que países líderes como Espanha e Estados Unidos apresentam um esforço acadêmico distribuído entre diversos pesquisadores e em contrapartida, o Canadá, que se apresenta em terceiro na lista, concentra sua produção com autores de destaque. A ausência do Brasil, tanto na lista de países quanto na de autores de destaque, reforça a lacuna na participação do país neste debate acadêmico. Na WoS, embora o tema possua alcance global, a produção científica concentra-se nos pólos da América do Norte (Estados Unidos e Canadá) e da Europa (Espanha e Itália). O destaque latino-americano fica por conta da Colômbia, contrastando com a ausência do Brasil, o que revela uma lacuna da pesquisa no país nessa investigação.

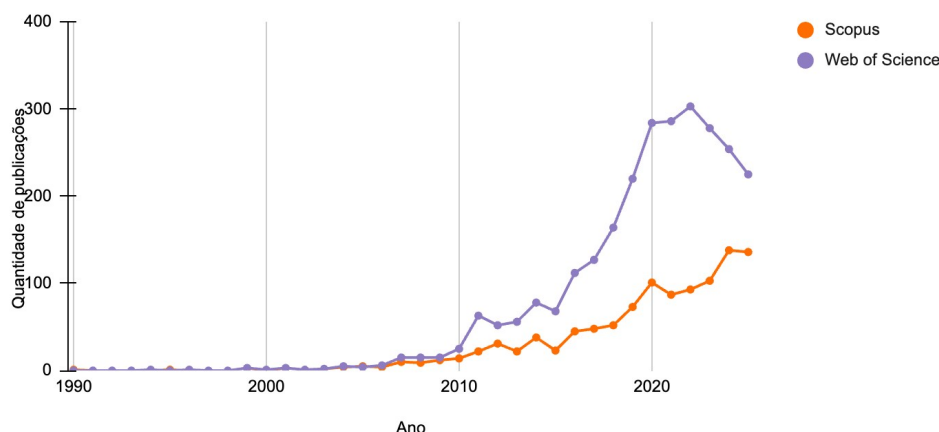
Além desses polos de liderança, a pesquisa sobre o tema mostra uma capilaridade global, com contribuições de países como a Colômbia e o Reino Unido. Outras nações da Ásia, Europa e América Latina aparecem com registros pontuais, indicando um interesse crescente, mas ainda incipiente.

A análise da produção científica sobre os temas Liderança Positiva e Felicidade no Trabalho revela um interesse acadêmico recente e crescente. A trajetória cronológica das publicações na Scopus evidencia um interesse acadêmico recente, mas em expansão, apresentando registros pontuais e em baixo número entre 1990 e 2006, crescendo de forma mais consistente a partir de 2007. Um marco de inflexão é observado em 2016 e, a partir desse ano, a produção apresenta um crescimento contínuo, atingindo o seu ponto mais alto em 2024. Em contraste, a Web of Science demonstra um volume de pesquisa maior, com 2.674 documentos, e um crescimento que se intensifica mais cedo. A produção anual supera 50 publicações já em 2011 e ultrapassa a marca de 100 artigos no ano de 2016, marcando o início de um período de produção acelerada, que culmina com 303 registros em 2022. Após atingir este pico, os dados indicam uma leve redução, mas a produção se estabiliza em um patamar elevado, mantendo-se acima de 200 publicações anuais até 2025 (Figura 3).





Figura 3 - Evolução Temporal da produção científica que articula os temas de liderança positiva e felicidade no trabalho nas bases de dados Scopus e Web of Science.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Essa análise evidencia que o interesse na relação entre os temas é crescente em ambas as bases, porém a WoS reflete uma maior amplitude e uma maturação mais antecipada do campo. A Scopus, por sua vez, acompanha essa tendência e consolida o tema como uma área de pesquisa relevante, ainda que com um volume de publicações mais contido.

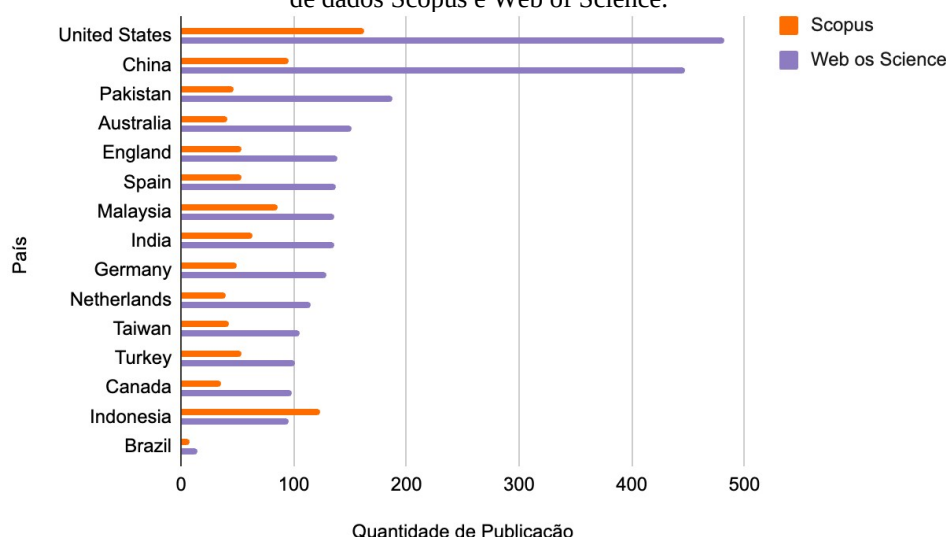
A análise da distribuição geográfica da produção científica que articula Liderança Positiva e Felicidade no Trabalho revela um interesse global, com concentração de estudos em determinados países. A Web of Science se apresenta como a base com um volume geral de publicações superior na maioria dos casos, sugerindo a indexação de periódicos que abordam o tema, em que Estados Unidos e a China despontam como os principais polos globais, liderando com 482 e 447 publicações, respectivamente. Já a base Scopus revela uma liderança expressiva dos Estados Unidos, com 163 publicações. Na sequência, há uma forte concentração de estudos em países asiáticos, com destaque para a Indonésia (123), a China (96), a Malásia (86) e a Índia (63).

Percebe-se um interesse global, com protagonismo dos Estados Unidos e da China como os principais pólos de pesquisa em ambas as bases de dados. Embora a WoS apresente, de modo geral, um volume superior de publicações, observa-se que a relevância dos países varia conforme o repositório, destacando-se a Indonésia por sua maior representatividade na



base Scopus, evidenciando as particularidades de indexação regional em cada plataforma (Figura 4).

Figura 4 – Distribuição geográfica que articula os temas de liderança positiva e felicidade no trabalho nas bases de dados Scopus e Web of Science.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A evolução temporal da produção científica sobre Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho na Scopus demonstra um interesse acadêmico recente e em amadurecimento. Entre 2007 e 2014, o campo caracterizou-se por uma produção incipiente e esporádica, marcada por longos intervalos sem registros e publicações meramente pontuais, o que reflete a fase inicial de exploração desses conceitos na literatura internacional. A partir de 2015, os estudos ganharam maior regularidade, atingindo um ponto de inflexão em 2020, ano que registrou o ápice produtivo com sete artigos. Embora os dados de 2024 e 2025 indiquem uma leve desaceleração em relação ao pico, a manutenção de um patamar elevado de publicações nos anos subsequentes consolida o tema como uma área de pesquisa ativa, relevante e em contínuo desenvolvimento no cenário acadêmico.

A evolução temporal da produção científica que articula os temas Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho na WoS, é crescente, com o primeiro registro datando de 2007. Após um período de publicações esporádicas até 2012, o interesse acadêmico no tema

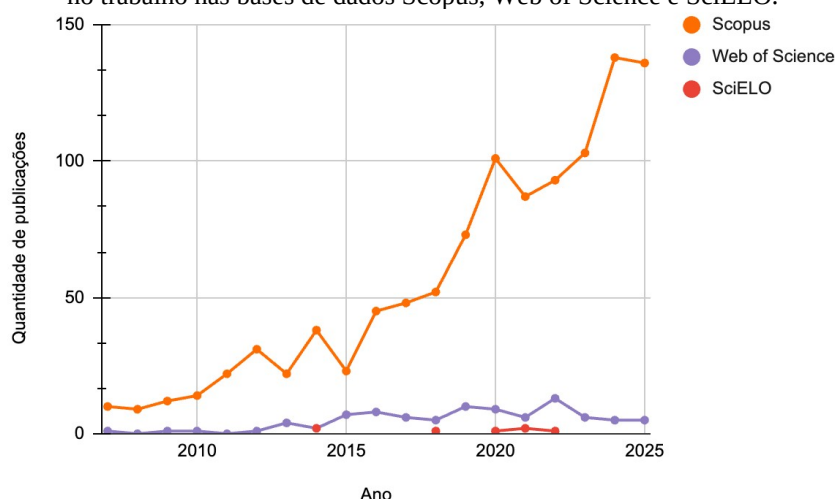


se intensificou. A produção atingiu seu auge em 2022, e, após esse período, o número de artigos permaneceu relevante até o ano de 2025, indicando a continuidade da pesquisa na área.

A análise da produção científica na SciELO, que combina os temas Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho, revela um cenário de pesquisa ainda incipiente e esporádico, sendo a primeira publicação sobre o tema no ano de 2014. Após este início, a produção não segue uma trajetória contínua, com registros pontuais nos anos de 2018, 2020 e 2022. O ano de 2021 se iguala a 2014 como o de maior produção.

A análise comparativa da evolução temporal das publicações sobre Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho revela trajetórias distintas entre as bases de dados, com a Scopus liderando em volume e apresentando um crescimento contínuo e consolidado, atingindo seu ápice produtivo em 2024. Em contraste, a WoS exibe um volume menor e com oscilações significativas, sugerindo um interesse mais pontual ou concentrado em periódicos específicos ao longo dos anos. Já na base SciELO, a produção científica mostra-se esporádica, caracterizada por registros pontuais (Figura 5).

Figura 5 – Evolução Temporal da produção científica que articula os temas organizações saudáveis e felicidade no trabalho nas bases de dados Scopus, Web of Science e SciELO.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)



Em conjunto, os dados corroboram a ideia de que, embora a temática esteja em expansão global, seu desenvolvimento apresenta maior densidade nas bases Scopus e WoS. Na base SciELO, o tema ainda se configura como uma área incipiente, configurando como oportunidade de pesquisa, sobretudo para investigadores de países latino-americanos interessados em explorar essa intersecção.

Esse padrão irregular demonstra que, embora exista um interesse pontual na articulação dos dois temas, a pesquisa ainda não se consolidou como uma linha de investigação contínua na literatura indexada na SciELO, representando uma lacuna e uma oportunidade para futuros estudos no contexto ibero-americano.

Na distribuição geográfica na Scopus, a produção científica está concentrada em alguns países, mas com um interesse global. Os Estados Unidos aparecem em primeiro lugar, seguidos pela Espanha, Austrália, China, Índia, Itália, Paquistão e Portugal. O Brasil não figura na lista de países com produção sobre a combinação desses temas.

A análise da distribuição geográfica da produção científica da WoS revela que os Estados Unidos lideram o *ranking*, seguidos pela Espanha, Itália, China e Inglaterra. aparecem na lista, ainda, Canadá, Alemanha, Portugal, Chile, Colômbia, Holanda, Paquistão, Coreia do Sul, Austrália, França, Índia e Áustria. Revelando um interesse global concentrado na Europa e na América do Norte, com os Estados Unidos liderando em volume total. Contudo, a produção norte-americana caracteriza-se por uma base ampla e distribuída de pesquisadores, diferentemente da Espanha e da Itália, que se consolidam como polos de influência através de autores específicos, como Salanova e Di Fabio. A ausência do Brasil evidencia uma lacuna na inserção da pesquisa, apontando para uma oportunidade para que a comunidade acadêmica brasileira desenvolva estudos no campo, agregando perspectivas locais e fortalecendo a presença do país nas discussões científicas globais sobre o tema.

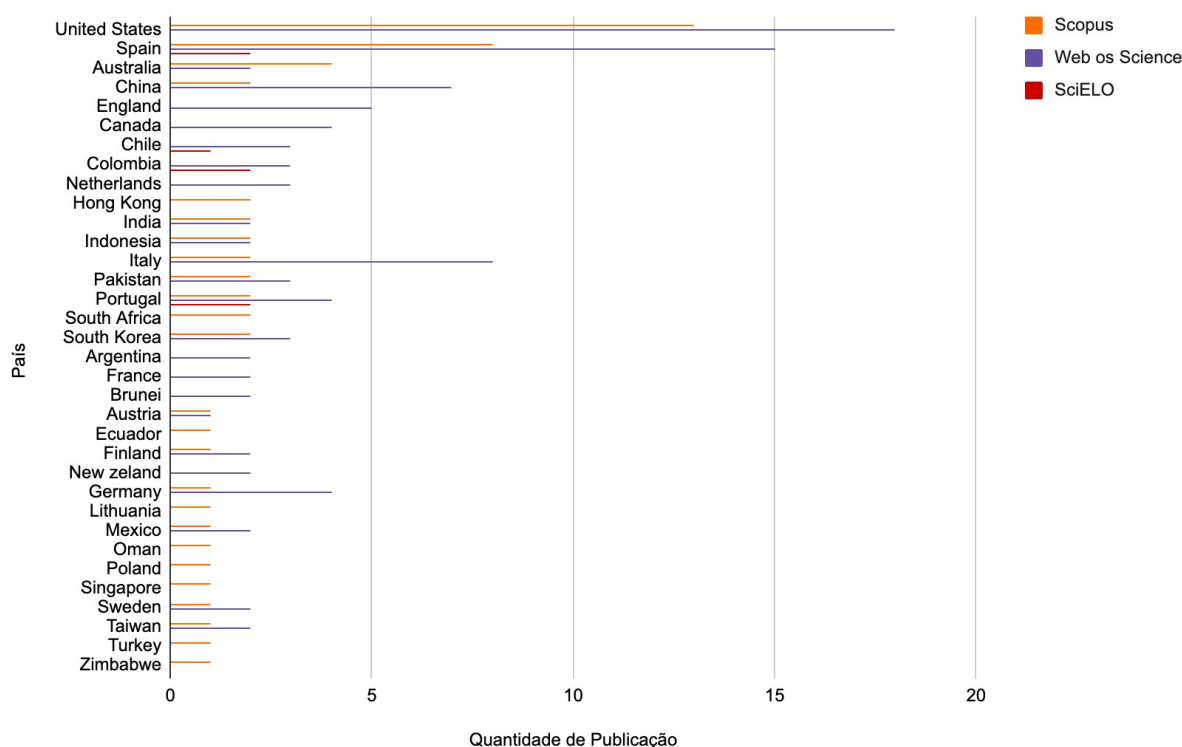
A análise comparativa da distribuição geográfica das publicações revela uma forte concentração de estudos no eixo Estados Unidos - Europa, com os Estados Unidos e a Espanha consolidando-se como os principais polos globais de pesquisa. Enquanto as bases Scopus e WoS detêm o maior volume de registros e refletem a alta visibilidade internacional





do tema, as variações na liderança de países como Itália, China e Canadá entre essas plataformas sugerem coberturas editoriais distintas e complementares. Em contrapartida, a base SciELO apresenta uma produção modesta distribuída entre países como Espanha, Colômbia, Portugal e Chile. Esses números reduzidos, quando comparados aos repositórios globais, evidenciam que a articulação entre organizações saudáveis e felicidade no trabalho ainda se configura como um campo de pesquisa emergente e com amplo espaço para expansão na literatura regional indexada (Figura 6).

Figura 6 – Distribuição geográfica que articula os temas organizações saudáveis e felicidade no trabalho nas bases de dados Scopus, Web of Science e SciELO.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O Brasil não figura nos resultados da pesquisa em nenhuma das três bases de dados. A ausência na SciELO é particularmente significativa, dada a forte presença da produção brasileira nesta plataforma. Esses resultados reforçam a ideia de que, embora a discussão

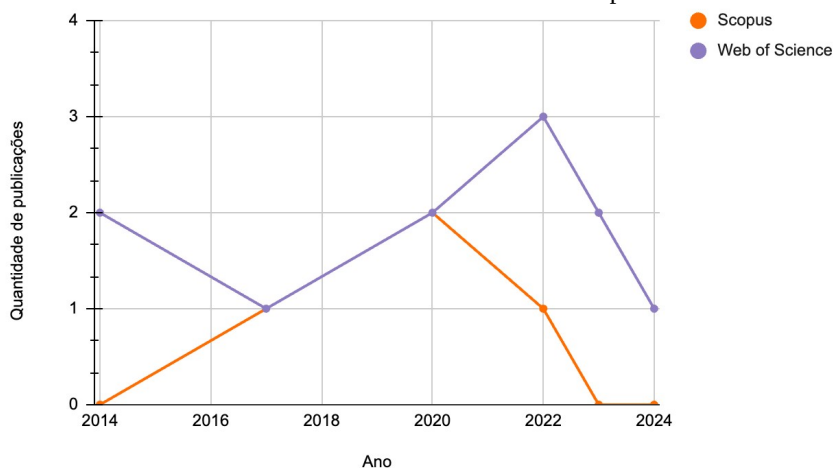


sobre organizações saudáveis e felicidade no trabalho esteja avançando, o debate ainda é incipiente e necessita de maior consolidação na América Latina.

A análise da evolução temporal da produção científica entre os temas Liderança Positiva, Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho revela um interesse acadêmico recente, caracterizado por padrões distintos entre as bases WoS e Scopus. Enquanto a WoS demonstra uma presença mais contínua desde 2014, atingindo seu ápice em 2022 e mantendo registros até 2024, a produção em ambas as plataformas permanece quantitativamente limitada e concentrada em períodos específicos.

Em contrapartida, a base Scopus apresenta uma trajetória mais esporádica, com o primeiro registro em 2017 e o auge produtivo em 2020. A ausência de novos artigos indexados nesta plataforma após 2022 sinaliza uma interrupção na visibilidade do tema por esse repositório, reforçando a natureza ainda incipiente e fragmentada da pesquisa sobre a articulação desses construtos na literatura global (Figura 7).

Figura 7 - Evolução Temporal da produção científica que articula os temas de liderança positiva, organizações saudáveis e felicidade no trabalho nas bases de dados Scopus e Web of Science.



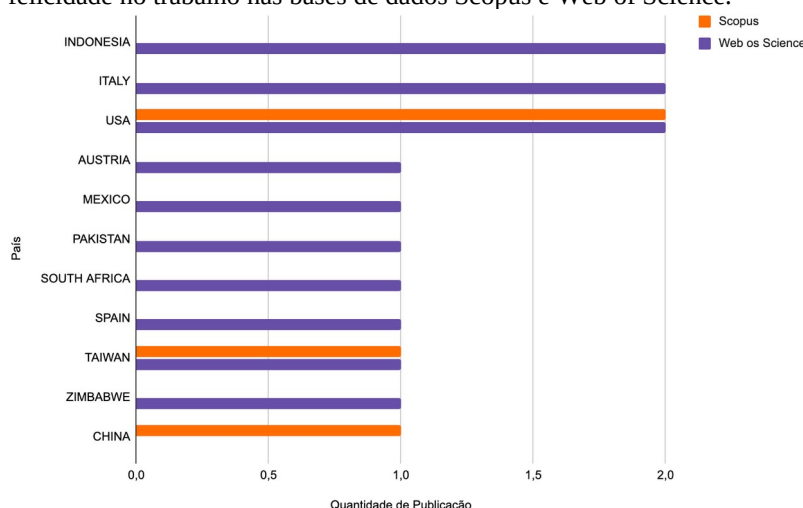
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os dados indicam que o período de maior interesse acadêmico sobre o tema se concentrou entre 2020 e 2022 em ambas as bases.



A produção científica global sobre o tema apresenta um interesse geográfico abrangente, porém com volume ainda incipiente e disperso. Enquanto na WoS a liderança é dividida entre Indonésia, Itália e Estados Unidos, seguidos por contribuições pontuais de diversos continentes, a base Scopus revela uma concentração ainda menor, restrita majoritariamente aos Estados Unidos, Taiwan e China. Essa baixa densidade de publicações em ambos o repositório confirma que a articulação desses construtos permanece em estágio inicial de exploração acadêmica (Figura 8).

Figura 8 - Distribuição geográfica que articula os temas de liderança positiva, organizações saudáveis e felicidade no trabalho nas bases de dados Scopus e Web of Science.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A SciELO não trouxe registros quando os três temas são pesquisados de forma combinada.

ANÁLISE DE REDE BIBLIOMÉTRICA POR PALAVRAS-CHAVE

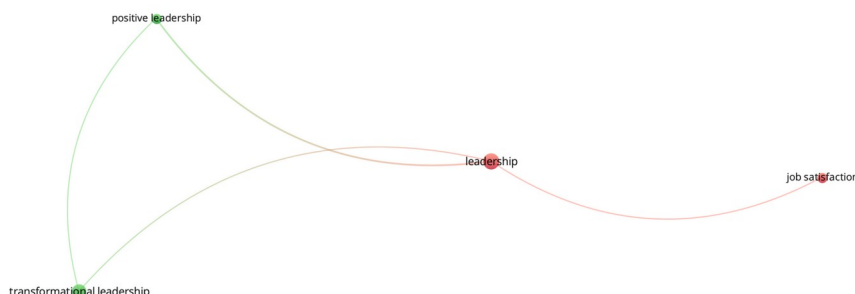
A análise de redes bibliométricas é fundamental para identificar padrões na produção científica, sendo o software VOSviewer uma das ferramentas de maior destaque nesse campo. Projetado especificamente para construir e visualizar mapas a partir de dados como coautoria e coocorrência de palavras-chave, o software utiliza a proximidade espacial para representar a



força das ligações entre os elementos analisados. Essa abordagem visual de alta qualidade otimiza a exploração de grandes volumes de dados, facilitando a compreensão das relações estruturais dentro de um domínio científico (Van Eck; Waltman, 2023).

A Figura 9 apresenta a rede bibliométrica que mapeia as palavras-chave mais recorrentes na intersecção dos temas Liderança Positiva e Organizações Saudáveis, com dados extraídos da base Scopus.

Figura 9 - Rede bibliométrica gerada a partir das palavras-chave de maior ocorrência na combinação dos temas Liderança Positiva e Organizações Saudáveis, na base de dados Scopus

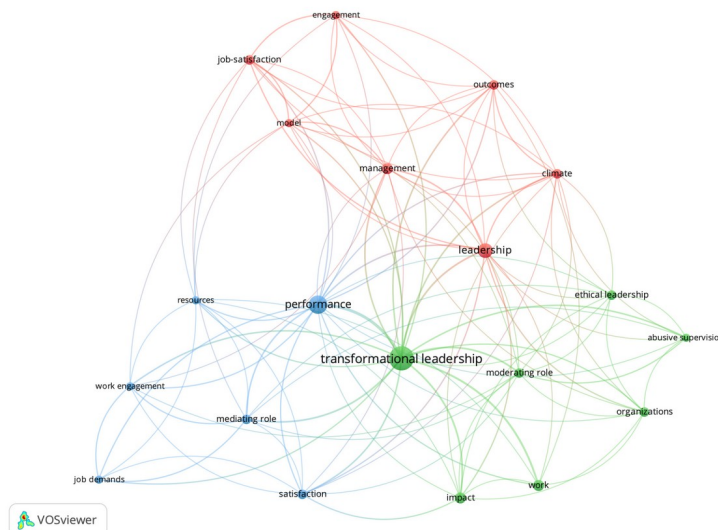


Fonte: Elaborada pelos autores no software VOSviewer (2025).

A análise bibliométrica realizada com o software VOSviewer, a partir de 18 documentos da base Scopus, permitiu mapear as relações conceituais entre liderança e bem-estar no trabalho. Os resultados evidenciaram dois clusters principais: um que relaciona liderança à satisfação no trabalho e outro que reúne modelos específicos, como liderança positiva e liderança transformacional. O termo liderança atua como núcleo central da rede, conectando diferentes estilos de gestão aos resultados percebidos pelos colaboradores. As conexões indicam a predominância da liderança transformacional como abordagem teórica associada à liderança positiva e à satisfação laboral. De forma complementar, a análise de 36 documentos da WoS identificou 20 palavras-chave organizadas em três clusters temáticos (Figura 10).



Figura 10 - Rede bibliométrica gerada a partir das palavras-chave de maior ocorrência na combinação dos temas Liderança Positiva e Organizações Saudáveis, na base de dados Web of Science.



Fonte: Elaborada pelos autores no software VOSviewer (2025).

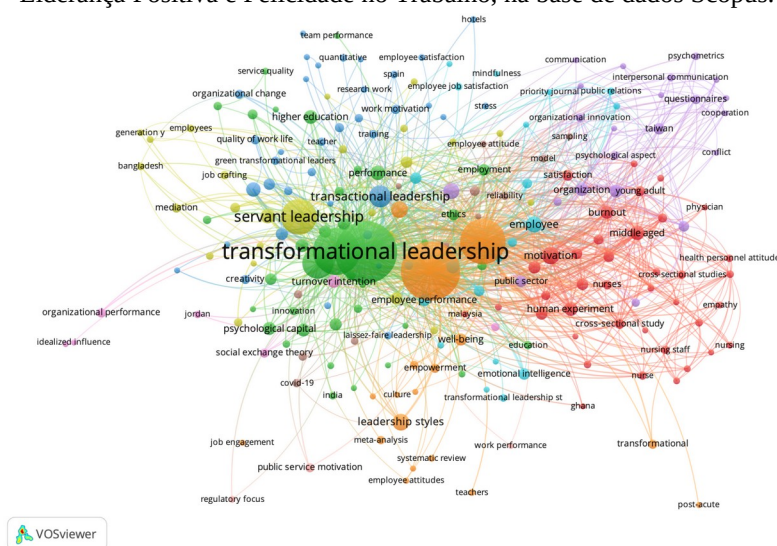
A análise das redes bibliométricas revelou três eixos temáticos principais que estruturam a pesquisa na área. O cluster 1 (verde) concentra-se em estilos de liderança e variáveis contextuais, como *transformational leadership*, *ethical leadership* e *abusive supervision*, indicando um interesse em contrastar práticas de gestão positivas e negativas. Complementam este eixo os termos *impact*, *work*, *moderating role* e *organizations*, sugerindo investigações sobre como o contexto organizacional e variáveis moderadoras influenciam o alcance da liderança.

No *cluster 2* (vermelho), o termo central deste grupo é *leadership*, articulado a *management*, *climate*, *job-satisfaction*, *outcomes*, *engagement* e *model*, reforçando uma linha de pesquisa que busca modelar a relação entre as práticas gerenciais e as percepções de bem-estar e engajamento dos colaboradores.

O *cluster 3* (azul) reúne termos associados a processos psicossociais e resultados operacionais, como *performance*, *mediating role*, *satisfaction*, *resources* e *job demands* o que indica a aplicação recorrente de modelos teóricos baseados na interação entre demandas e recursos de trabalho para explicar o desempenho e o engajamento mediado.



Figura 11 - Rede bibliométrica gerada a partir das palavras-chave de maior ocorrência na combinação dos temas Liderança Positiva e Felicidade no Trabalho, na base de dados Scopus.

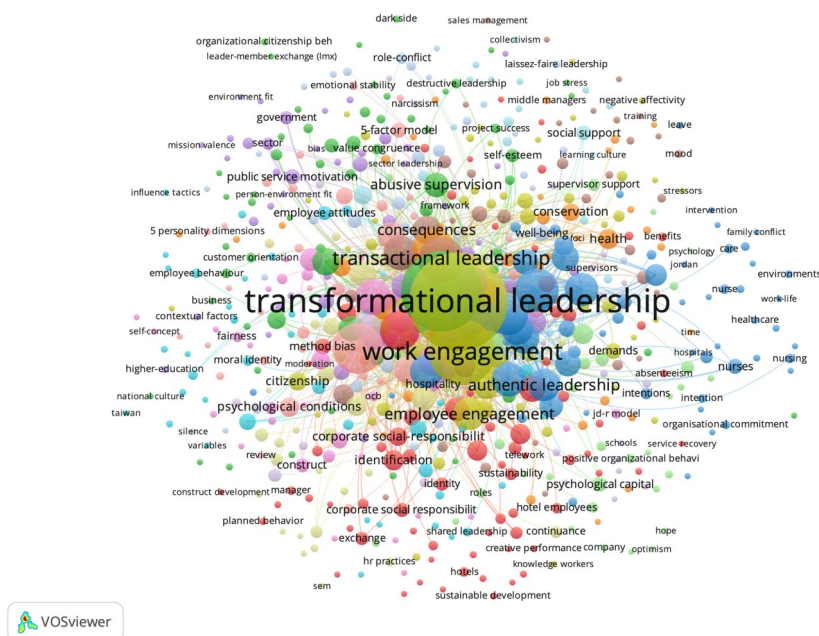


Os dados de ocorrência revelam que as palavras centrais da literatura analisada são a *transformational leadership* e *job satisfaction*. É relevante notar que, embora a liderança transformacional apresente maior frequência absoluta, a *job satisfaction* detém a maior força total de ligação, indicando que este termo atua como o principal nó de integração entre os diversos eixos temáticos da rede. Outros termos com presença expressiva incluem *work engagement*, *leadership*, *servant leadership* e *ethical leadership*.

A análise bibliométrica realizada com base em documentos da WoS sobre a intersecção entre Liderança Positiva e Felicidade no Trabalho resultou no mapeamento de uma rede composta por 15 clusters temáticos. Os dados revelam um campo de estudo consolidado, focado predominantemente na influência dos estilos de liderança sobre o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Figura 12).



liderança positiva e felicidade no trabalho, na base de dados Web of Science.



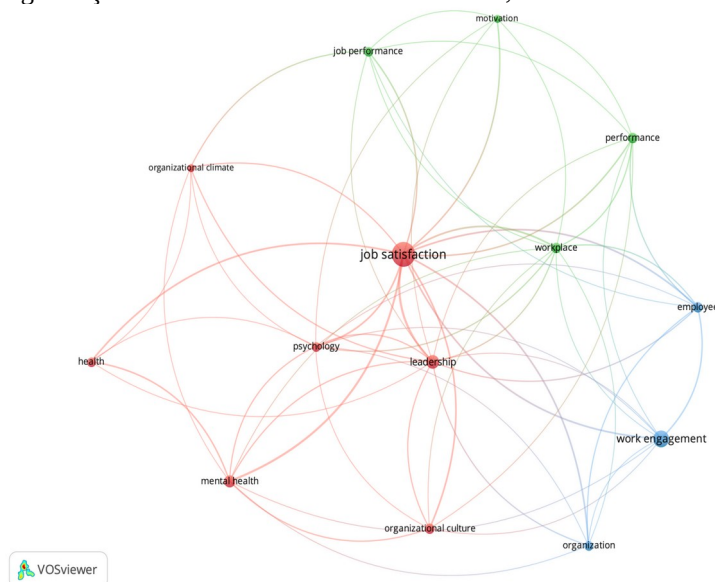
Fonte: Elaborada pelos autores no software VOSviewer (2025).

referencial teórico para o estudo da liderança positiva. Na sequência, destacam-se as palavras-chave relacionadas aos resultados individuais e organizacionais, como *job-satisfaction*, *performance* e *work engagement*.

Saudáveis e Felicidade no Trabalho permitiu identificar 14 palavras-chave principais. A estrutura da rede revela que o termo de maior incidência é *job satisfaction*, o que o posiciona como o núcleo central de articulação entre os demais conceitos, conforme ilustrado na Figura 13.



Figura 13 - Rede bibliométrica gerada a partir das palavras-chave de maior ocorrência na combinação dos temas organizações saudáveis e felicidade no trabalho, na base de dados Scopus.



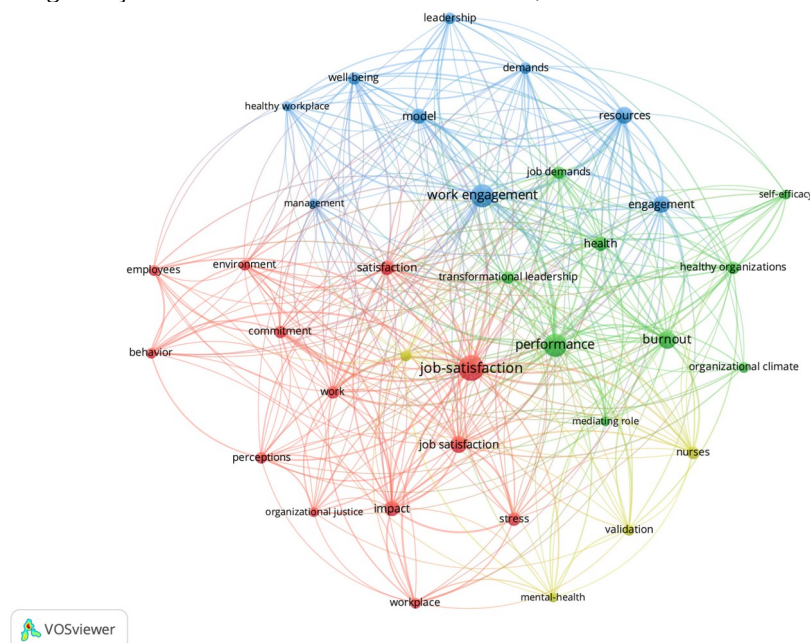
Fonte: Elaborada pelos autores no software VOSviewer (2025).

As interconexões observadas na rede indicam que a felicidade no trabalho, operacionalizada pela satisfação, é o desfecho central das práticas de organizações saudáveis. A espessura das linhas entre *job satisfaction*, *leadership* e *mental health* demonstra que estes temas são frequentemente discutidos de forma conjunta, sugerindo que a liderança é um antecedente relevante para a saúde e a satisfação no ambiente laboral dentro da amostra analisada.

A análise bibliométrica realizada na base de dados WoS sobre a intersecção entre Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho resultou na identificação de 35 termos principais. A rede revela que o conceito central de articulação é a *job-satisfaction*, que apresenta 36 ocorrências e a maior força total de ligação, indicando sua função integradora entre os demais construtos de bem-estar e gestão (Figura 14).



Figura 14 - Rede bibliométrica gerada a partir das palavras-chave de maior ocorrência na combinação dos temas organizações Saudáveis e felicidade no trabalho, na base de dados Web of Science.



Fonte: Elaborada pelos autores no software VOSviewer (2025).

O *cluster 1* (vermelho), foca na experiência subjetiva e no contexto organizacional. Além da *job-satisfaction* este grupo integra variáveis como *commitment*, *work*, *impact*, *perceptions* e *organizational justice*. Aspectos críticos do ambiente laboral também emergem neste eixo, como *stress*, *behavior* e *workplace*.

No *cluster 2* (verde), o enfoque recai sobre o equilíbrio entre saúde e resultados. Destacam-se o *performance* e o *burnout*, evidenciando a dualidade entre produtividade e exaustão. Este eixo é complementado por *health*, *healthy organizations*, *transformational leadership* e *organizational climate*.

O *cluster 3* (azul), fundamenta-se em modelos de engajamento e recursos laborais. Os termos predominantes são *work engagement*, *resources*, *well-being*, *model*, *leadership*, *demands* e *healthy workplace*.

O *cluster 4* (amarelo), revela um nicho voltado para grupos profissionais específicos e validação científica. Nele figuram termos como *nurses*, *validation* e *mental-health*.



Como o retorno nas bases de dados não teve uma quantidade de artigos significativa quando pesquisados os três temas combinados entre si (Liderança Positiva, Organizações Saudáveis e Felicidade no Trabalho), decidiu-se não realizar a análise bibliométrica utilizando o software VOSviewer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise bibliométrica realizada nas bases Scopus, WoS e SciELO permitiu mapear a produção científica sobre a Liderança Positiva, as Organizações Saudáveis e a Felicidade no Trabalho, evidenciando trajetórias distintas para cada tema e lacunas em suas integrações. De forma geral, os resultados indicam que, enquanto o tema felicidade no trabalho possui uma base ampla e consolidada na literatura, as discussões sobre organizações saudáveis e liderança positiva apresentam um crescimento mais recente.

A evolução temporal demonstrou que a felicidade no trabalho é o eixo com maior maturidade, apresentando volume expressivo de publicações desde a década de 1990. Já as organizações saudáveis e a liderança positiva ganharam maior visibilidade acadêmica nas últimas duas décadas, refletindo uma mudança de perspectiva voltada para a gestão do bem-estar e do florescimento humano. No entanto, a articulação conjunta desses três temas ainda é escassa. A intersecção entre organizações saudáveis e felicidade no trabalho é a que apresenta maior desenvolvimento. A inclusão da liderança positiva como elemento mediador ou integrador nesse sistema ainda é pouco explorada.

Geograficamente, a concentração de publicações está nos Estados Unidos e em países europeus, com destaque para a produção espanhola no campo da saúde organizacional. A participação da América Latina e do Brasil, embora presente, permanece modesta nas bases de dados. Tal constatação reforça a necessidade de investigações brasileiras que possam contribuir com perspectivas sobre ambientes laborais saudáveis e práticas de gestão voltadas à realidade local.





As redes de coocorrência de palavras-chave destacaram a centralidade da liderança transformacional como o principal referencial teórico associado ao engajamento e à satisfação dos colaboradores.

Conclui-se que o estudo integrado desses temas representa uma oportunidade de pesquisa com potencial inovador. A superação das lacunas identificadas, especialmente por meio de investigações que articulem a liderança positiva como suporte estruturante para organizações saudáveis e felicidade no trabalho, é essencial para o desenvolvimento de ambientes laborais mais éticos e sustentáveis. Assim, legitima-se a relevância de novas abordagens que priorizem a valorização integral das pessoas como alicerce do sucesso organizacional de longo prazo.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

CAMERON, K. Positive leadership: strategies for extraordinary performance. 2. ed. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012.

DIENER, E.; THAPA, S.; TAY, L. Positive emotions at work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Palo Alto, v. 7, p. 451-477, 2020.

DONTHU, N.; KUMAR, S.; MUKHERJEE, D.; PANDEY, N.; LIM, W. M. How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. Journal of Business Research, Nova York, v. 133, p. 285-296, 2021.

FISHER, C. D. Happiness at work. International Journal of Management Reviews, Oxford, v. 12, n. 4, p. 384-412, 2010.





LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital: an evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Palo Alto, v. 4, p. 339-366, 2017.

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; CIFRE, E.; MARTÍNEZ, I. M. We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, v. 37, n. 6, p. 785-822, 2012.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Manual and automatic creation of bibliometric maps. *Scientometrics*, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010.

WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K.; LAPOLLI, É. M. Gestão humana para organizações saudáveis. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN (ciKi), 10., 2020, Ciudad del Saber, Panamá. Anais [...]. Ciudad del Saber: ciKi, 2020. p. 1-15. Disponível em: <https://congresociki.org/>. Acesso em: 2 mar. 2026.

Recebido em: 03/03/2026

Aprovado em: 09/03/2026

Publicado em: 18/03/2026

