

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JACKSON DOUGLAS DA SILVA FREIRE

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA E SEUS EFEITOS SOBRE O CLIMA
ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE EM UM HOSPITAL NO NORTE DO
BRASIL.**

GOIÂNIA-GO

2025

JACKSON DOUGLAS DA SILVA FREIRE

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA E SEUS EFEITOS SOBRE O CLIMA
ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE EM UM HOSPITAL NO NORTE DO
BRASIL.

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração do Centro
Universitário Alves Faria, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Linha de pesquisa: Liderança e Clima
organizacional

Orientadora: Prof.^a Dra. Hérica Landi de Brito

GOIÂNIA-GO

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

F866a

Freire, Jackson Douglas da Silva.

Análise do estilo de liderança e seus efeitos sobre o clima organizacional e a rotatividade em um hospital no norte do Brasil. / Jackson Douglas da Silva Freire. – 2025.
152 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dra. Hérica Landi de Brito.

Dissertação (Pós-Graduação) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Estilo de liderança. 2. Influência. 3. Objetivo. 4. Gestão de Pessoas.
I. Brito, Hérica Landi de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 316.46.058(811)

JACKSON DOUGLAS DA SILVA FREIRE

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA E SEUS EFEITOS SOBRE O CLIMA
ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE EM UM HOSPITAL NO NORTE DO
BRASIL.

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração do Centro
Universitário Alves Faria, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Linha de pesquisa: Liderança e Clima
organizacional

Goiânia, 08 de agosto de 2025

BANCA EXAMINADORA:

prof.^a Dr.^a. HÉRICA LANDI DE BRITO - Orientador(a) – Unialfa

Prof.^a Dr.^a. MICHELLI GODOI DE REZENDE - Examinadora

Prof.^a Dr.^a. SUELY PEREIRA DE FARIA - Examinadora

Dedico este trabalho a Deus, pelo Seu amor incondicional para comigo e pelas oportunidades de ser um filho, pai, esposo, amigo e líder cada vez melhor.

Aos meus falecidos pais, meus exemplos de que o esforço na educação sempre vale a pena.

À minha querida esposa, Renata Freire, por me incentivar e apoiar na busca do conhecimento, e pela paciência diante das horas dedicadas ao estudo e não a ela.

Aos meus filhos, Amanda Freire e Renan Freire, por serem minha fonte de motivação e inspiração na busca por me tornar o melhor que eu puder.

AGRADECIMENTOS

No Evangelho segundo Lucas, capítulo 17, versículos de 11 a 19, é narrada a história de dez leprosos que foram curados, mas apenas um voltou para agradecer. Ao perceber isso, Jesus perguntou: Onde estão os outros nove?

Essa passagem revela a importância do reconhecimento e da gratidão pelas benfeitorias recebidas de Deus e das pessoas que nos cercam. Agradecer é um ato de nobreza. “A gratidão não é apenas a maior das virtudes, mas a mãe de todas as outras.” — Cícero.

Agradeço, primeiramente, a Deus pelas bênçãos e oportunidades concedidas ao longo desta jornada.

À minha família — Renata, Amanda e Renan — pelo incentivo constante, paciência e amor incondicional.

Aos administradores da Adventist Health Brasil, Pr. Gilnei de Abreu e ao Sr. Anderson Erthal, pela oportunidade proporcionada de desenvolvimento contínuo, pela confiança e apoio profissional.

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Hérica Landi, pelos inúmeros momentos de dedicação, orientação generosa e compartilhamento de saberes.

Ao coordenador do programa, Prof. Dr. Pedro Henrique de Sousa, por sua contribuição nos momentos de dificuldade na caminhada do mestrado.

À Dra. Ana Trindade, pela ajuda incansável e sempre disponível; e ao amigo Ulisses Ramos, presença constante e apoio ao longo do percurso.

À Sra. Michele Monteiro e a Sra. Audrey Marcal por participar na aplicação das pesquisas.

À diretoria do hospital estudado e a todos os colaboradores que responderam à pesquisa — sem vocês, este trabalho não teria sido possível.

“O maior é aquele que serve”

Jesus Cristo - Mateus 20:26-28

RESUMO

A relação entre estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* é essencial para compreender o funcionamento e a eficácia das organizações, especialmente no setor da saúde. Embora nesta pesquisa a rotatividade de funcionários não tenha sido diretamente impactada pelo estilo de liderança e pelo clima organizacional, os resultados reforçam a importância de investigar outras variáveis internas e externas, além de estimular ações práticas de Gestão de Pessoas para minimizar seus efeitos. Por outro lado, o estudo evidenciou que o estilo de liderança adotado no hospital analisado exerce influência significativa sobre o clima organizacional. O objetivo deste trabalho foi identificar o estilo de liderança, o clima organizacional e o turnover, bem como verificar suas possíveis relações em um hospital localizado na região Norte do Brasil. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário *Organizational Leadership Assessment* (OLA) e a Escala de Clima Organizacional, aplicados de forma on-line a 739 colaboradores e gestores das áreas administrativa, de apoio e assistencial. Os dados sobre *turnover* foram obtidos no sistema *Adventist Payroll System* (APS), utilizado pela área de Gestão de Pessoas da instituição, o qual integra informações sobre relações trabalhistas e prestação de serviços. Foram analisados os índices de *turnover* do hospital entre 2020 e 2023. Observou-se que a taxa de rotatividade no hospital pesquisado apresentou valores inferiores à média dos hospitais afiliados à Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP) no mesmo período: 1,94% em 2020 e 2,11% em 2023. Conclui-se que a análise conjunta dessas variáveis (estilo de liderança, clima organizacional e *turnover*) possibilita compreender melhor o fenômeno na instituição estudada e subsidiar a implementação de medidas que favoreçam um estilo de liderança mais eficaz, com impactos positivos sobre o clima organizacional e a rotatividade.

Palavras-chave: Estilo de liderança; clima organizacional; turnover.

ABSTRACT

The relationship between leadership style, organizational climate, and turnover is essential to understanding the functioning and effectiveness of organizations, especially in the healthcare sector. Although in this study employee turnover was not directly impacted by leadership style or organizational climate, the findings highlight the importance of investigating other internal and external variables, as well as encouraging practical Human Resource Management actions to mitigate its effects. On the other hand, the study revealed that the leadership style adopted in the analyzed hospital has a significant influence on the organizational climate. The aim of this research was to identify the leadership style, organizational climate, and turnover, and to examine their possible relationships in a hospital located in Northern Brazil. The study employed a quantitative approach. Data collection instruments included the *Organizational Leadership Assessment* (OLA) questionnaire and the Organizational Climate Scale, both applied online to 739 employees and managers from administrative, support, and healthcare areas. Turnover data were obtained from the Adventist Payroll System (APS), used by the hospital's Human Resources department, which integrates information related to labor relations and service provision. Turnover rates for the hospital from 2020 to 2023 were analyzed. Results showed that turnover in the studied hospital was lower than the average of hospitals affiliated with the National Association of Private Hospitals (ANAHP) during the same period: 1.94% in 2020 and 2.11% in 2023. It is concluded that analyzing these variables (leadership style, organizational climate, and turnover) contributes to a better understanding of this phenomenon within the institution and supports the implementation of measures aimed at improving leadership style, thereby positively impacting the organizational climate and employee turnover.

Keywords: Leadership style; organizational climate; turnover.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos participantes da pesquisa segundo as características sociodemográficas.....	65
Tabela 2 - Estatística descritiva dos domínios que compõem o instrumento <i>Organizational Leadership Assessment</i> (OLA).	68
Tabela 3 - Análise de variância dos domínios que compõem o OLA em função dos grupos (função ou posição da pessoa que conclui o OLA).	73
Tabela 4 - Estatística descritiva dos domínios da Escala de Clima Organizacional (ECO).	96
Tabela 5 - Testes Simultâneos de Hsu comparando os domínios da Escala de Clima Organizacional com o domínio de melhor média (“Foco no Cliente” D7) .	102
Tabela 6 - Teste de correlação de Pearson entre a Escala de Clima Organizacional e o instrumento <i>Organizational Leadership Assessment</i>	106
Tabela 7 - Teste t de Student para comparação de médias entre a Escala de Clima Organizacional e os domínios do instrumento <i>Organizational Leadership Assessment</i>	110
Tabela 8 - Análise fatorial dos domínios que compõem o instrumento <i>Organizational Leadership Assessment</i>	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma das etapas de revisão de literatura	50
Figura 2 – Fluxograma de seleção dos estudos	51
Figura 3 – Escala de Clima Organizacional	62
Figura 4 – <i>Boxplot</i> dos domínios que compõem o OLA	71
Figura 5 – Análise de Variância do score médio obtido no domínio Valoriza Pessoas – VPRaw do OLA em função dos grupos.	75
Figura 6 – Análise de variância do escore médio obtido no domínio Desenvolver Pessoas – DPRaw do OLA.....	76
Figura 7 – Análise de variância do escore médio obtido no domínio Construir Comunidade – BCRaw do OLA, em função dos grupos	77
Figura 8 – Análise de variância do escore médio obtido no domínio Demonstrar Autenticidade – DARaw do OLA, em função dos grupos.....	78
Figura 9 – Análise de variância do escore médio obtido no domínio Fornecer Liderança – PLRaw do OLA, em função dos grupos.....	79
Figura 10 – Análise de variância do escore médio obtido no domínio Compartilhar Liderança – SLRaw do OLA, em função dos grupos.....	80
Figura 11 – Análise de variância do escore médio obtido no domínio Satisfação no Trabalho – JSRaw do OLA, em função dos grupos.	81
Figura 12 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Organização - ORaw do OLA, em função dos grupos.....	82
Figura 13 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Liderança – LRaw do OLA, em função dos grupos.....	83
Figura 14 – Teste de correlação de Pearson entre os domínios que compõem o OLA .	84
Figura 15 – Impacto na saúde organizacional	91
Figura 16 – Distribuição da saúde organizacional por níveis	92
Figura 17 – Níveis de satisfação no trabalho	93

Figura 18 – Contrastes nas áreas-chave	94
Figura 19 – <i>Boxplot</i> dos domínios da ECO	99
Figura 20 – Intervalos de confiança simultâneos de 95%	104
Figura 21 – Gráficos de dispersão	108
Figura 22 – <i>Scree plot</i> da análise	113
Figura 23 – Variação do índice de rotatividade	116
Figura 24 – Evolução do índice de rotatividade	117
Figura 25 – Taxa de rotatividade	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sinopse do comportamento entre os estilos de liderança, de acordo com diferentes variáveis.	26
Quadro 2 - Líder Tradicional x Líder Servidor	35
Quadro 3 - Fórmulas para calcular o índice de <i>turnover</i>	44
Quadro 4 - Características dos estudos selecionados	52
Quadro 5 - Classificação dos níveis de saúde organizacional (Laub, 1999)	60
Quadro 6 - Características fundamentais para o fortalecimento organizacional e da liderança no ambiente hospitalar	69
Quadro 7 - Diferença de percepção entre os principais líderes e a força de trabalho.	85
Quadro 8 - Comparação de percepção: organização e liderança.....	87
Quadro 9 - Áreas-chave de saúde organizacional	88

Lista corrigida e em ordem alfabética

ANAHP – Associação Nacional de Hospitais Privados

APS – *Adventist Payroll System*

BCRaw – Construir Comunidade

BVS – Biblioteca Virtual em Saúde

DARaw – Demonstrar Autenticidade

DPRaw – Desenvolver Pessoas

ECO – Escala de Clima Organizacional

JSRaw – Satisfação no Trabalho

LRaw – Liderança

OLA – *Organizational Leadership Assessment*

ONA – Organização Nacional de Acreditação

ORaw – Organização

PLRaw – Fornecer Liderança

QMENTUM – *Accreditation Canada*

SINHA – Sistema de Indicadores Hospitalares ANAHP

SLRaw – Compartilhar Liderança

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

VPRaw – Valoriza Pessoas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	18
1.2	QUESTÕES DE PESQUISA	20
1.3.1	Objetivo geral	20
1.3.2	Objetivos específicos	21
1.4	HIPÓTESES.....	21
1.5	JUSTIFICATIVA	21
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	23
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	24
2.1.1	Liderança autocrática.....	27
2.1.2	2.1.4 Liderança paternalista	30
2.1.5	Liderança servidora	33
2.2	Clima Organizacional.....	38
2.2.1	Pesquisa de clima organizacional	39
2.2.2	Fatores que influenciam na obtenção de um bom clima organizacional ...	40
2.3	Turnover.....	41
2.4	Relação entre estilo de liderança, clima organizacional e turnover em hospitais: uma revisão de literatura (RL)	44
2.5	Métodos utilizados na Revisão Integrativa da Literatura – RIL	47
2.5.1	Resultados e discussão sobre a RIL.....	49
2.6	Considerações sobre as relações de estilo de liderança, turnover e clima organizacional	57
3.1	Delimitação da pesquisa	60
3.2	Participantes.....	60
3.2.1	Aspectos éticos	61
3.3	Instrumentos	61
3.3.1	Escala OLA.....	61
3.3.3	Dados do Turnover	65
3.4	Procedimentos da coleta e análise dos dados	65
3.4.1	Análises estatísticas	66
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	67
4.1	Caracterização dos participantes	67

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
5.1	Contribuições para o ensino, a prática profissional e a pesquisa.....	117
5.2	Sugestões para o hospital estudado	118
Anexo 1	– Pesquisa de Liderança – Questionário OLA	131
Anexo 2	– Escala de Clima Organizacional (ECO)	137

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este estudo delimita-se à investigação da relação entre estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* em um hospital privado da região Norte do Brasil, analisando os instrumentos *Organizational Leadership Assessment* (OLA), Escala de Clima Organizacional (ECO) e os sistemas de gestão de pessoas *Adventist Payroll System* (APS) e Sistema de Indicadores Hospitalares (SINHA) da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP) para dados de *turnover*.

A pesquisa investigou a percepção de diferentes níveis hierárquicos do hospital, líderes superiores, gerentes/supervisores e força de trabalho, a respeito das seis dimensões propostas por Laub (1999): compartilhar e fornecer liderança, demonstrar autenticidade, construir comunidade, desenvolver pessoas e valorizar pessoas. Foram também consideradas três dimensões complementares, ligadas à satisfação no trabalho, à liderança e à organização, bem como as práticas organizacionais que refletem a saúde institucional, variando de contextos tóxicos a ótimos.

Nesse sentido, busca-se identificar o estilo de liderança predominante no hospital, com ênfase nos modelos Autocrático, Paternalista e Servidor, a fim de compreender como tais estilos impactam, positiva ou negativamente, tanto a satisfação dos colaboradores quanto os índices de *turnover*. Além de aspectos como prontidão para mudança, que é a disposição de se alcançar novos níveis de liderança.

O interesse por modelos de gestão mais equilibrados quanto às necessidades da organização e do corpo funcional tem estimulado o empenho por abordagens de liderança que priorizam o clima organizacional, a satisfação e o engajamento dos colaboradores. A fim de se aprofundar nesse entendimento e nos impactos da liderança em um contexto complexo como o de uma instituição de saúde, detalha-se, a seguir, a fundamentação teórica que norteia este estudo.

Dentre os muitos conceitos de liderança existentes, tem-se defendido, por Maximiano (2017), a ideia de que “liderança é a capacidade de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.” Em um sentido mais específico, essa influência visa alcançar objetivos comuns, seja ele formal, conferida por um cargo hierárquico, ou informal, emergente dentro de um grupo.

Por sua vez, o clima organizacional é o conjunto de ideias e sentimentos dos colaboradores de uma empresa/instituição, capaz de fornecer informações para avaliar os aspectos positivos e negativos da organização. Ou seja, é a forma como um colaborador percebe e sente a empresa da qual faz parte. Essas percepções interferem, direta ou indiretamente, em seu comprometimento, satisfação e motivação para realizar as atividades. Por isso, entender o clima organizacional é essencial para mensurar a satisfação em relação à empresa como um todo e às relações de trabalho, incluindo líder e liderado (Brown; Leigh, 2016).

Ciente do seu perfil, o líder poderá criar estratégias para melhorar o clima organizacional da instituição. Tal melhora no clima, na equipe e nos setores contribui para produzir efeitos positivos na produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho, comprometimento e nos resultados (Chiavenato, 2018).

Liderar centrado nas relações pessoais contribui para a melhoria da produtividade e dos resultados no ambiente de trabalho, especialmente nas instituições de saúde (Freire *et al.*, 2019).

A liderança pode impactar, de forma positiva ou negativa, a satisfação e a motivação dos colaboradores. Cabe ao bom líder proporcionar um levantamento específico do que seu grupo necessita e, em seguida, propor estratégias para que os objetivos sejam alcançados, sendo a motivação dos liderados uma forma importante para a obtenção de um ambiente favorável aos bons resultados e consequente melhora no clima organizacional (Chiavenato, 2018).

O líder, por meio de sua influência, consegue impactar o desempenho do grupo e, como consequência, o *turnover*, o absenteísmo e/ou a permanência em um serviço, assegurando o desempenho na qualidade do cuidado e de suas competências (Araújo *et al.*, 2019).

Complementando essa visão, Silva e Machado (2020) destacam que a liderança participativa e o investimento no bem-estar dos profissionais de saúde são essenciais para a retenção de talentos e a melhoria contínua dos serviços. Esses estudos evidenciam a importância de práticas de liderança que valorizem o desenvolvimento de competências e a satisfação dos colaboradores, resultando em melhores resultados organizacionais.

Com a crescente competitividade do mundo corporativo e a consequente necessidade de melhores produtos ou serviços, com mais qualidade, a gestão de pessoas também deve acompanhar esse ritmo, para que se possa garantir que os profissionais permaneçam na organização e produzam bons resultados. Nesse mesmo contexto atual, assim como o clima organizacional, o *turnover* representa um constante ponto de preocupação para gestores e suas empresas (Bezerra *et al.*, 2023).

Em um setor complexo, os gestores utilizam a liderança eficaz para alcançar, por meio da equipe, os objetivos da organização de saúde (Araújo *et al.*, 2019).

Dessa forma, como a liderança em instituições de saúde é voltada para aspectos centrados no processo de gerenciamento do cuidado, são necessários profissionais qualificados para alcançar metas de promoção da assistência com qualidade e priorizar a eficácia no trabalho, no processo de gestão de pessoas, nas relações de trabalho e no provimento de recursos materiais e físicos adequados (Ferreira *et al.*, 2019).

Consciente que essa complexidade é característica marcante no setor de saúde, independente de seguimento, os aspectos como falta de motivação, estrutura física precária e ausência de *feedback* oportuno são frequentemente observados em serviços públicos de saúde, o que reflete de forma negativa nos usuários do sistema (Manyazewal, 2017).

Em suma, a interconexão entre estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* evidencia a importância de uma gestão consciente e empática na instituição estudada. O objetivo central desta pesquisa foi responder às quatro perguntas norteadoras: (1) Qual o estilo de liderança identificado no hospital? (2) Qual o nível de clima organizacional presente? (3) Qual a taxa de *turnover* observada? e (4) Qual a relação entre essas variáveis (estilo de liderança, *turnover* e clima organizacional)?

A partir disso, pretende-se implementar ações como programas de desenvolvimento de liderança, avaliações recorrentes do clima organizacional e estratégias de comunicação e retenção de talentos, visando impactos positivos sobre os colaboradores e a qualidade da assistência prestada.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

- Qual é o estilo de liderança predominante na instituição pesquisada?
- Qual é a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional?
- Qual é a taxa de *turnover* da instituição no período analisado?
- Como se relacionam o estilo de liderança, o clima organizacional e o *turnover* na instituição estudada?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o estilo de liderança, o clima organizacional e o turnover de profissionais em um hospital privado acreditado na região amazônica.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o estilo de liderança predominante na instituição, com base na ferramenta OLA de Laub.
- Avaliar o nível do clima organizacional percebido pelos colaboradores da instituição pesquisada, aplicando a pesquisa ECO.
- Comparar a percepção da liderança entre grupos ocupacionais distintos, com base nos domínios da Escala OLA.
- Verificar a associação entre o estilo de liderança, o clima organizacional e o *turnover* no hospital.

1.4 HIPÓTESES

- H1: O estilo de liderança não é um fator determinante para o impacto no *turnover*.
- H2: Existe associação entre o estilo de liderança e a percepção do clima organizacional.
- H3: O clima organizacional está associado à taxa de *turnover* entre os colaboradores.
- H4: Há diferença significativa entre os grupos ocupacionais na percepção da liderança.

1.5 JUSTIFICATIVA

A percepção da relação entre as três variáveis apresentadas neste estudo é essencial para o desenvolvimento de estratégias de gestão que promovam ambientes mais saudáveis, produtivos e com menor índice de *turnover*.

No hospital estudado, evidências indicam que o estilo de liderança influencia diretamente a motivação e o desempenho das equipes. Uma liderança servidora pode fomentar um ambiente colaborativo, promovendo a satisfação dos funcionários e reduzindo a rotatividade (Raviera, 2013).

Estudos demonstram que a liderança impacta o clima organizacional positivo, caracterizado por comunicação aberta e apoio entre colegas, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável, essencial em instituições que lidam com situações de alta pressão, como hospitais (Freitas; Henz, 2023; Turino; Goulart; Camargo, 2020).

Além disso, o *turnover* é uma preocupação crítica no setor de saúde, pois a rotatividade elevada pode comprometer a continuidade do cuidado e aumentar os custos operacionais.

Analisar essas variáveis permite identificar fatores que contribuem para a retenção de talentos e a construção de uma cultura organizacional sólida, aprimorando a gestão hospitalar, a qualidade do atendimento e, consequentemente, impactando positivamente a saúde da população (Teles, 2018).

A fim de contribuir para a investigação sobre fatores do contexto organizacional e características individuais que condicionam a influência de líderes servidores no ambiente de trabalho, o presente estudo se justifica por abordar variáveis importantes da gestão hospitalar: liderança, clima organizacional e *turnover* em um hospital particular no Norte do país, onde estudos empíricos sobre o tema são carentes, principalmente quando se trata da efetividade da liderança servidora.

A utilização de conceitos preconizados por Laub (1999) e do instrumento OLA, que propõe uma definição mais estruturada da liderança servidora por meio das seis dimensões fundamentais desse estilo, visão, autenticidade, confiança, competência, valorização do bem-estar e desenvolvimento das pessoas, ampliou o entendimento sobre sua aplicabilidade no contexto amazônico.

A análise também considera o estado afetivo dos participantes como variável de controle, conforme discutido por Abelha *et al.* (2018), o que pode refinar a compreensão das condições subjetivas que afetam a percepção de liderança e clima, além de agregar ao conhecimento sobre a liderança servidora. No contexto amazônico, os resultados da pesquisa também podem contribuir para informar decisões de treinamento e desenvolvimento de lideranças nas organizações, com vistas a identificar as condições que tornam esses investimentos necessários e que podem potencializar seu impacto no ambiente organizacional.

Esta pesquisa se destaca por ser uma das poucas que trata, de forma associada, os efeitos do estilo de liderança sobre o clima organizacional e o turnover no contexto hospitalar amazônico. Suas descobertas podem auxiliar decisões em políticas de desenvolvimento gerencial e gestão estratégica de pessoas, especialmente em instituições que enfrentam desafios únicos em termos de recursos, estrutura e gestão.

Reforça-se, portanto, que este trabalho foi estruturado para responder, de forma integrada, às quatro perguntas de pesquisa mencionadas anteriormente, gerando evidências úteis tanto para a teoria quanto para a prática da administração em saúde.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo das variáveis estilo de liderança, clima organizacional e turnover no contexto hospitalar é fundamental para garantir a qualidade dos serviços de saúde e o bem-estar dos profissionais.

A figura da alta liderança é fundamental na análise dessas variáveis nas instituições de saúde. Sua importância se destaca na visão estratégica, em que o gestor hospitalar possui uma visão holística da organização, o que permite identificar como essas variáveis podem interagir e impactar os objetivos institucionais. Essa visão é crucial para implementar estratégias que promovam um ambiente de trabalho saudável e eficaz.

O hospital poderá investir no desenvolvimento das habilidades de liderança dos gestores, possibilitando, assim, a implantação de programas de formação e desenvolvimento de lideranças com o perfil desejado para a instituição ou departamento específico. Estilos de liderança adequados são essenciais para motivar as equipes e reduzir o *turnover*, pois líderes eficazes conseguem engajar e reter talentos (Reyaz, 2024).

Os resultados desta pesquisa poderão ser aplicados à prática gerencial hospitalar, especialmente em ações voltadas à formação de lideranças e à melhoria do clima organizacional.

Compreender a relação entre essas variáveis possibilita uma alocação mais eficaz de recursos, reduzindo custos com *turnover* e melhorando a qualidade do atendimento, uma vez que equipes mais estáveis tendem a oferecer cuidados mais consistentes.

Portanto, o estudo se faz relevante, à medida que pesquisar tais variáveis e extrair ações para o desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o clima organizacional e a redução dos desperdícios financeiros que envolvem o tema, pode ser um fator decisivo na gestão dos recursos hospitalares.

A seguir, apresenta-se uma revisão integrativa da literatura sobre o campo da liderança, com foco nas principais abordagens teóricas e nos modelos sistematizados. Serão discutidos os conceitos centrais da liderança, incluindo a liderança servidora, e as principais teorias que a sustentam. Em especial, será dada ênfase à teoria de Laub (1999), que propõe uma compreensão detalhada da liderança servidora por meio do uso do instrumento OLA. Este instrumento será abordado como uma ferramenta para avaliar as práticas de liderança servidora na organização, contribuindo para o entendimento de suas implicações e aplicações práticas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura deste estudo se inicia com a apresentação de conceitos e perspectivas do campo da liderança, focando nas perspectivas dos estilos em que se pretende aprofundar o tema, os estilos Autocrático, Paternalista e Servidora, bem como seu impacto nos serviços de saúde. Escolheu-se abordar de maneira mais aprofundada esses três estilos por ser objeto do estudo do instrumento OLA, desenvolvido por Laub (1999), que avalia práticas de liderança Servidora, ainda que seja mencionado superficialmente as teorias clássicas, democrática e liberal, para fim de conhecimento.

O levantamento bibliográfico que fundamenta a revisão de literatura deste estudo foi efetuado nas bases de dados SciELO, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Google Acadêmico, utilizando como descritores: estilos de liderança; hospitais. Também foi realizada pesquisa em livros, teses e periódicos já publicados sobre o objeto de estudo, considerando publicações dos últimos cinco anos, bem como materiais com mais de cinco anos de publicação, no caso de autores criadores de teorias ou nomes consagrados no assunto. Os temas utilizados como referência para a pesquisa foram: estilos de liderança e hospitais.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

A necessidade de compreensão da origem da palavra liderança colabora para contextualizar o seu avanço conceitual. Liderança vem da palavra inglesa *lead*, que significa conduzir, dirigir, guiar, sendo seu primeiro registro datado de 825 d.C. Em 1834, surge o termo *leadership*, com o significado de “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe”. Nos anos 1930 e 1940, a Língua Portuguesa adotou e adaptou o vocabulário inglês *lead* para “lid” e seus derivados para o que se conhece hoje: líder, liderança, liderar (Souza; Marques, 2019).

A liderança é estudada por pesquisadores acadêmicos há mais de um século e ainda não existe um conceito que a defina em sua totalidade. O número de teorias sobre liderança é tão grande quanto o número de pesquisadores tentando defini-la (Esteves, 2020).

Para Antonakis e Day (2017), no campo das ciências comportamentais, a liderança é provavelmente o fenômeno sobre o qual mais se escreveu e menos se tem certezas.

Os primeiros diálogos relacionados às teorias de liderança focavam unilateralmente na pessoa do líder - Teoria dos Traços, década de 1930. Para essa teoria, a liderança é nata, pautada em uma série de características da personalidade do indivíduo. O líder ideal seria aquele com

mais traços considerados necessários ao ato de liderar. Dessa forma, ou o indivíduo nasce líder ou nunca o será (Souza; Marques, 2019).

Embora essa teoria tenha sido a pioneira, recebeu críticas justamente pela incapacidade de desenvolvimento.

Depois surgiram as Teorias Comportamentais de Liderança (décadas de 1940 a 1960), definindo uma mudança importante ao destacar que o sucesso do líder está mais pautado em seus comportamentos do que em traços pessoais. Nesse momento, já se considerava que a liderança poderia ser aprendida, e a ênfase estava no comportamento do líder, alinhando-se ao perfil da equipe e da organização (Vieira; Palacios, 2023).

Após a década de 1960, despontaram as Teorias Contingenciais, especialmente a Teoria Situacional. O líder deve agir conforme as demandas da situação e da equipe. Sua atuação deve ter um olhar mais holístico, sem priorizar a conjuntura ou o grupo, mas estabelecendo uma relação entre ambos. É preciso que o líder observe também a maturidade da equipe e as necessidades de produção (Souza; Marques, 2019).

Com o passar dos anos, por conta dos diferentes tipos de empresas presentes no mercado, os estilos de liderança sofreram modificações. Também é notável que um líder varie de acordo com suas características e habilidades, bem como com a equipe que lidera.

As teorias comportamentais da liderança estão diretamente relacionadas à motivação e à performance dos seus colaboradores. Segundo Pereira e Herzer (2025), a liderança autocrática é marcada pelo poder de decisões centralizadas no líder, sem a participação dos colaboradores.

De modo inverso, a liderança democrática requer a participação dos colaboradores nas decisões, fortalecendo o senso de pertencimento e motivação. No que tange à liderança liberal, permite que os colaboradores tenham autonomia; no entanto, requer maturidade da equipe. Tais estilos de liderança permitem opções para o líder escolher o que melhor estiver alinhado ao perfil da organização e motivação do grupo. Esses estilos, observados em diferentes contextos, são sistematizados a seguir no quadro 1.

O quadro 1 apresenta uma síntese comparativa dos principais comportamentos associados aos estilos de liderança autocrática, democrática e liberal. Os estilos de liderança foram mapeados em pesquisa realizada por Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White, na Universidade de Iowa. Esta foi uma das primeiras tentativas de identificar os estilos de liderança dos gestores. Eles estudaram o comportamento de grupos de pessoas, principalmente em relação ao controle de seus subordinados, e mapearam três estilos diferentes: autocrático, democrático e liberal (Silva *et al.*, 2019).

Quadro 1 - Sinopse do comportamento entre os estilos de liderança, de acordo com diferentes variáveis.

Variável	Autocrática	Democrática	Liberal
DECISÕES	Decide sozinho	Equipe decide, líder assiste e participa	Equipe decide, líder participa minimamente
PROGRAMAS DE TRABALHO	Determina como se executa	Equipe define os procedimentos, o líder apoia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
DIVISÃO DO TRABALHO	Determina quem deve executar as atividades	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	É “pessoal”, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios e críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Souza, Marques, 2019.

Observou-se, no quadro 1, que há uma diferença de conduta em situações divergentes para cada um dos três tipos de estilos de liderança. Apesar de o autor realizar um comparativo entre os três estilos, não expressa preferência explícita por determinado estilo, tampouco destaca um como melhor ou pior que os outros. Todos possuem sua importância em momentos adequados, podendo, inclusive, ser utilizado um estilo de cada vez pelo mesmo líder em situações diferentes. Isso não faz do líder um inconstante, como possa parecer, mas sim alguém que está aplicando a Liderança Situacional (Souza; Marques, 2019).

Esse cenário sustenta o conceito que define a adaptação do estilo de liderança conforme o ambiente organizacional.

Após uma explanação geral sobre a evolução histórica sobre a liderança e os estilos considerados clássicos, partindo das premissas estabelecidas por esse estudo, no decorrer do capítulo nos detemos em descrever com mais informações sobre a liderança paternalista, aquela que foca na equipe e não no processo e sobre a liderança servidora, na qual o líder prioriza a equipe e seus interesses que junto com a liderança autocrática compõem os três estilos priorizados no estudo OLA (Silva *et al.*, 2020; Santos, 2021).

2.1.1 Liderança autocrática

A definição clássica de liderança autocrática foi estabelecida por Kurt Lewin e seus colaboradores em seus estudos de 1939, nos quais foram identificados três estilos principais de liderança: autocrática, democrática e *laissez-faire*. Lewin descreveu a liderança autocrática como um estilo em que o líder toma as decisões sozinho e impõe sua vontade à equipe. Essa abordagem tem uma comunicação predominantemente unidirecional, em que o líder dá ordens e espera obediência, sem envolver os membros da equipe no processo de tomada de decisões (Lewin *et al.*, 1939).

O líder autocrático determina diretrizes sem a participação do grupo, além de definir as técnicas para a execução das tarefas. É ele também quem indica qual a tarefa de cada colaborador e quem será seu companheiro de trabalho. Apresenta postura inflexível e dominadora, causando mal-estar organizacional. Sua postura é essencialmente diretiva, dando instruções rígidas e não deixando espaço para a criatividade dos liderados.

Esse líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogio (Maximiano, 2017).

As consequências dessa liderança estão relacionadas à ausência de espontaneidade e de iniciativa, bem como à inexistência de vínculos de amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a se desorganizar. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (Souza; Marques, 2019).

As principais características da liderança autocrática, conforme descrevem Assis e Maia (2017), são: o líder centraliza a tomada de decisões; determina rigidamente o que deve ser feito; define quem deve executar cada tarefa e escolhe as equipes de trabalho; é pessoal em seus elogios e críticas.

Em termos de prática, líderes autocráticos costumam ser exigentes e controladores, mantendo um alto nível de supervisão sobre as tarefas e monitorando de perto o desempenho dos subordinados. Esse estilo de liderança é frequentemente associado à implementação rápida de decisões, já que não há necessidade de consultas ou deliberações com a equipe. A liderança autocrática pode ser eficaz em situações de crise, onde decisões rápidas e firmes são necessárias, como em ambientes de alta pressão ou quando a organização precisa de uma direção clara e imediata (Bass; Bass, 2008).

No entanto, a liderança autocrática tem suas limitações, especialmente em contextos organizacionais que exigem inovação, colaboração ou o engajamento ativo dos membros da equipe. Estudos indicam que, quando praticada de forma excessiva ou em contextos inadequados, esse estilo pode levar à insatisfação no trabalho, à falta de motivação, à baixa criatividade e a altos níveis de rotatividade de pessoal. A natureza autoritária da liderança autocrática pode desencorajar a iniciativa individual, prejudicando a capacidade de adaptação e inovação da equipe e criando um ambiente de trabalho de baixo moral (Avolio; Bass, 1995).

Por outro lado, em situações em que a equipe é inexperiente ou onde a disciplina rigorosa é necessária, a liderança autocrática pode ser uma escolha apropriada. Em ambientes militares ou em indústrias que exigem altos padrões de conformidade e segurança, esse estilo de liderança pode ser eficaz para garantir o cumprimento de normas e procedimentos estabelecidos (Lippitt; White, 1943).

Além disso, líderes autocráticos podem ser vistos como decisivos e confiáveis em emergências, onde a clareza de direção e a autoridade são fundamentais para a tomada de decisões rápidas.

A liderança autocrática é um modelo de liderança que pode ser eficaz em determinadas circunstâncias, mas que apresenta limitações significativas em ambientes onde a colaboração, a inovação e o desenvolvimento do capital humano são essenciais. A avaliação de sua eficácia depende do contexto organizacional, das necessidades específicas da equipe e do tipo de tarefas a serem realizadas.

De acordo com Khan, Wahab e Bhatti (2021), o impacto da liderança autocrática sobre o desempenho de projetos pode ser positivo ou negativo. O grupo de trabalho é composto por membros com habilidades, conhecimentos, ideias e percepções diversas. Esses funcionários compartilham metas, objetivos e benefícios em comum. A diversidade de perspectivas contribui para maior investimento em iniciativas e, conseqüentemente, para melhores resultados. O sucesso de cada projeto é construído sobre a base da confiança. A liderança autocrática pode estar associada ao trabalho em equipe bem-sucedido, à comunicação aprimorada e à coesão da equipe.

Segundo Fakhri *et al.* (2021), a liderança autocrática é caracterizada por comportamentos que concentram a autoridade e centralizam a tomada de decisões, permitindo que o líder controle todos os aspectos da conduta dos funcionários, sem levar em consideração suas opiniões (Yang *et al.*, 2023).

Entre essas ações estão orientar os membros da equipe, instruí-los sobre o que fazer e tomar decisões de forma exclusiva (Hoogh; Hartog, 2009; Luque *et al.*, 2008).

Para Ardichvili e Kuchenke (2002) e Egwunyenga (2005), um líder autocrático não permite que os funcionários tomem decisões e geralmente mantém distância deles. É um tipo de liderança imposto à organização e, ocasionalmente, denominado liderança coercitiva (Baughman, 2008).

Nesse ambiente, os funcionários podem não se comprometer, o que pode levar ao baixo moral, pouca motivação e relutância em estabelecer metas (Chukwusa, 2018).

Dada a complexidade do conceito de confiança, a pesquisa considera uma variedade de percepções dos funcionários sobre seus líderes, sua organização e seu ambiente (Kashyap; Rangnekar, 2016).

Incorporados à premissa da Teoria da Troca Social, conforme visto em Blau (1964), líderes autocráticos tendem a gerar níveis de confiança organizacional de “baixa qualidade”. A cultura de comunicação que um líder cultiva com as partes interessadas internas e externas contribui fortemente para o desenvolvimento da confiança (Egwunyenga, 2005).

Além disso, a confiança se desenvolve quando os líderes defendem seus valores. Líderes que comunicam claramente suas expectativas e modelam esses valores aumentam a percepção de confiança entre os funcionários (Allert; Chatterjee, 1997).

Segundo Butler (1991), líderes que incentivam o pensamento livre e a troca de ideias com suas equipes ampliam a percepção geral de confiança. Com base em estudos anteriores, infere-se que a comunicação é essencial para os aspectos comportamentais da confiança organizacional. No entanto, as características da liderança autocrática não envolvem comunicação efetiva nem compartilhamento de opiniões com os funcionários. Portanto, este estudo sugere que a liderança autocrática estará negativamente relacionada à confiança organizacional.

2.1.2 Liderança paternalista

O conceito de liderança paternalista foi inicialmente abordado por estudiosos como Kerr e Jermier (1978), que enfatizaram que esse estilo de liderança envolve um líder que não apenas dirige e toma decisões, mas também se preocupa com as necessidades e o bem-estar de seus subordinados, oferecendo-lhes suporte emocional, proteção e até mesmo orientação familiar. O líder paternalista considera-se responsável pelo bem-estar pessoal e profissional de seus subordinados, tratando-os como membros da “família” organizacional, o que cria um vínculo de lealdade e reciprocidade.

Considerando os diferentes estilos de liderança, um bastante frequente no meio corporativo brasileiro é o denominado paternalista. Sua ideia central é construir, entre líder e liderado, uma relação semelhante à de pai e filho, embasada em proteção, amizade, inspiração, equilíbrio e cooperação. O líder paternalista acredita que, para alcançar resultados de excelência, é necessário um ambiente agradável e uma relação harmoniosa entre toda a equipe. Nesse sentido, ele prioriza o indivíduo e suas emoções, e não suas atividades e os prazos de entrega (Silva *et al.*, 2020).

Para que esse tipo de liderança tenha progresso, o líder deve saber delegar, ser autêntico, criar harmonia, incentivar o crescimento dos colaboradores e defender constantemente os interesses de seus liderados. Trata-se de um estilo de liderança que concentra o poder de decisão em suas mãos. Assim como um verdadeiro pai, ele entende que é somente ele quem sabe o que é melhor para seus colaboradores de uma forma geral (Esteves, 2020).

Outra característica possível de se encontrar no líder paternalista é o esforço para proteger sua equipe de todo e qualquer tipo de frustração. Com isso, observa-se que ele tem dificuldade para aplicar *feedbacks* de melhoria a seus liderados, o que sugere que não lhes permite a oportunidade de saber em que estão errando e no que podem melhorar em sua atuação diária (Silva *et al.*, 2020).

A liderança paternalista é um estilo de liderança que se caracteriza por uma forte centralização do poder, na qual o líder adota uma postura protetora e autoritária em relação aos seus seguidores, com o objetivo de assegurar seu bem-estar e promover seu desenvolvimento. Esse estilo de liderança, que combina elementos de autoridade e cuidado, é comum em contextos culturais onde a hierarquia e o papel protetor do líder são altamente valorizados, como em algumas empresas familiares, em culturas asiáticas e latino-americanas (Pereira, 2012).

A liderança paternalista é frequentemente associada à presença de três dimensões fundamentais: autocracia, benevolência e moralidade. A autocracia implica no exercício de autoridade por parte do líder, que toma as decisões de forma centralizada e impõe sua visão. A benevolência refere-se ao cuidado com o bem-estar dos subordinados, com o líder buscando proporcionar-lhes benefícios materiais e emocionais, o que gera um ambiente de confiança e segurança. Por fim, a moralidade está relacionada à percepção de que o líder age de maneira ética, com compromisso com a integridade e os valores da organização e da sociedade (Farhang, 2009).

Embora a liderança paternalista possa gerar lealdade e um ambiente harmonioso, ela também apresenta desvantagens. Um dos principais pontos críticos desse estilo de liderança é que, devido à forte dependência da relação entre líder e subordinado, pode surgir uma sensação de submissão e falta de autonomia entre os membros da equipe, o que pode prejudicar a inovação e a tomada de decisões independentes (Eiben *et al.*, 2003).

A centralização excessiva do poder pode, a longo prazo, enfraquecer a capacidade de adaptação da organização, uma vez que os subordinados podem se tornar excessivamente dependentes das decisões do líder.

Além disso, estudiosos alertam que a liderança paternalista pode ser problemática quando os valores pessoais do líder não estão alinhados com os valores organizacionais ou sociais. Nesses casos, a moralidade do líder pode ser questionada, e o estilo de liderança pode se tornar opressor ou manipulador, levando a um clima organizacional negativo e à perda de confiança (Cheng *et al.*, 2004).

Portanto, a eficácia da liderança paternalista depende muito da relação entre líder e equipe, sendo influenciada pela percepção de justiça e ética nas ações do líder.

Por outro lado, em culturas e contextos organizacionais onde a confiança e a lealdade são altamente valorizadas, a liderança paternalista pode ser vista como um modelo eficaz, que contribui para a coesão e estabilidade da equipe. Isso ocorre especialmente em organizações familiares ou em contextos em que a relação hierárquica é profundamente respeitada (Pereira, 2012).

A prática de um estilo paternalista bem executado pode também facilitar a comunicação e o trabalho colaborativo, pois o líder age como um mentor e orientador, proporcionando um ambiente de segurança e suporte contínuos.

Em síntese, a liderança paternalista é um estilo de liderança que equilibra autoridade e cuidado, sendo eficaz em contextos em que as relações interpessoais são fundamentais para o funcionamento da organização. No entanto, deve-se considerar as limitações desse modelo,

especialmente em relação à autonomia dos membros da equipe e ao potencial risco de dependência excessiva da figura do líder.

2.1.2.1 Liderança paternalista positiva

Os termos paternalista positivo e negativo não aparecem na dissertação original de 1999, mas foram incorporados à literatura posterior do próprio autor como parte da gradação entre estilos autocráticos e servidores (Laub, 2005; 2018).

Para fins de entendimento, vamos discorrer sobre essa descrição basicamente sob o ponto de vista dos artigos posteriores de Laub e outros autores.

Laub (2018), em seu estudo sobre saúde organizacional, adota essa classificação por identificar a relevância dessa categoria no modelo OLA. Segundo ele, “líderes parentais (ou paternalistas) positivos trazem uma abordagem positiva e de cuidado aos seus seguidores” (Laub, 2018).

Dessa maneira, estabelece a interpretação de como o paternalismo positivo é associado ao desenvolvimento da liderança no caminho ao modelo servidor.

Essa descrição é apresentada ainda de forma estruturada no Modelo APS (Autocrático–Paternalista–Servidor), também formulado por Laub. Nesse modelo, as chamadas “Organizações Parentais Positivas” são aquelas em que “há equilíbrio entre a força da liderança e o cuidado com os colaboradores” (Laub, 2018). Essa posição significa um estágio superior do paternalismo negativo, identificado no instrumento como limitada, sem ainda atingir inteiramente a liderança servidora.

Laub (2018) interpreta “a liderança paternalista positiva ao que se assemelha a uma família de cuidado, na qual o líder age como um pai protetor e o trabalhador como um adulto que responde com confiança”.

Muito embora no modelo ideal pensado por Laub, a liderança paternalista seja uma transição para liderança servidora, ele representa em suas características principais “mostrar motivação nos trabalhadores, confiança moderada e incentivo à colaboração, enquanto reduzem o peso de práticas autoritárias” conforme visto em Laub (2005), demonstrando assim, um distanciamento do modelo autoritário. Pensamento defendido por Martínez (2003) “Ao contrário dos estilos autoritários, o paternalismo positivo não se baseia apenas no controle, mas também em uma preocupação genuína com o bem-estar dos seguidores”.

Essa transição pode ser entendida pelo aspecto desejado do equilíbrio entre “autoridade e benevolência”, conforme Martinez (2003), pois ao associar a “benevolência”, que representa

a característica do líder em se preocupar com o bem-estar pessoal ou familiar dos subordinados e a “integridade”, esse estilo paternalista gera ambientes mais confiantes e engajados (Malard, 2024).

Ampliando essa perspectiva, Lee (2025) diz que a liderança paternalista percorre dois caminhos, ou seja, tanto positivo quanto negativo. E que lideranças benevolentes, morais e autoritárias, dentro do constructo maior que é da liderança paternalista, devam ser observados em conjunto, mas também analisados de forma isolada.

No contexto latino-americano, a liderança paternalista positiva assume aspectos específicos culturais da região. Como pontua Martínez (2003), “a liderança paternalista positiva é caracterizada pela benevolência combinada com o controle decisório, destacando sua eficácia no contexto latino-americano” (Martinez, 2003).

A literatura mostra que a efetividade do estilo paternalista positivo depende do contexto cultural, mas seus benefícios em termos de motivação, clima organizacional e engajamento são consistentes. No modelo de Laub (2018) esse tipo de liderança é identificado como um passo fundamental no caminho para organizações com clima mais saudáveis e guiadas ao serviço.

2.1.3 Liderança servidora

A liderança servidora, conceito inicialmente desenvolvido, estudado e definido por Robert K. Greenleaf, nos anos 1970, é uma abordagem que enfatiza a priorização das necessidades dos liderados e o compromisso do líder em servir à sua equipe, em vez de ser servido. A ideia de que o líder deve ser, acima de tudo, um servidor, com o papel de apoiar, capacitar e desenvolver os membros da equipe para que possam alcançar seu pleno potencial. Essa perspectiva contrasta com modelos tradicionais de liderança, que tendem a enfatizar a autoridade e o controle centralizado (Greenleaf (1977; Santos, 2021).

A liderança servidora pode ser compreendida como uma abordagem teórica em que o papel central do líder é servir aos outros. Essa perspectiva adota uma visão ampla do trabalho, valoriza a construção de comunidade e incentiva a divisão de influência nas decisões organizacionais. Além disso, o líder servidor atua com humildade, autenticidade e compromisso ético, ao mesmo tempo em que promove a autonomia dos colaboradores, apoia seu desenvolvimento e reconhece a importância de tolerar falhas no processo de aprendizagem (Akdol, Arikboga, 2017).

Além disso, é caracterizada por uma série de comportamentos, incluindo a escuta ativa, a empatia, a conscientização, o cuidado com o crescimento pessoal dos seguidores e o fomento a um ambiente colaborativo e ético (Greenleaf, 1977).

Para Greenleaf, a liderança eficaz ocorre quando o líder coloca os interesses dos outros à frente dos seus próprios, promovendo um ambiente de trabalho saudável e um senso de propósito entre os membros da organização.

É o estilo que apoia e amplia a capacidade do indivíduo no que se refere à autoestima, à eficácia e à comunicação, tendo como objetivo a satisfação das necessidades dos seguidores.

De acordo com Pereira e Ferreira (2019), tal definição insere a liderança na visão das necessidades dos liderados, ou seja, na responsabilidade social. O líder servidor serve à sua equipe e renuncia aos seus próprios interesses em função disso.

Dessa forma, os líderes servidores desenvolvem uma experiência fundamentada nas boas práticas provenientes da ética e da moral, tendo como objetivo a prática das organizações (Santos, 2021).

Dias e Moraes (2019) descrevem que a característica do líder servidor é a mesma que qualquer outro líder possui, no que se refere ao tempo e à tomada de decisão. No entanto, difere por se distanciar de um modelo de liderança que foca apenas nas tarefas. Possui todas as motivações para servir aos outros a fim de alcançar os objetivos, focando no espírito de comunidade e no bem comum.

O cerne dessa questão divide-se em duas frentes: o foco nas pessoas e o foco nos resultados. Na liderança servidora, a motivação de servir se alia ao propósito de liderar para um objetivo comum. Para Varela Filho e Montejano (2020), a relação entre líder e liderado é um aspecto da liderança servidora, mas que, em contrapartida, reforça a ideia de que o líder servidor, ao passo que busca a satisfação e o crescimento do liderado, também se preocupa com a obtenção de resultados, ou seja, o líder servidor foca nas pessoas, mas também na empresa da qual faz parte.

Segundo Santos (2021), a liderança servidora influencia nas características do liderado, agindo diretamente na satisfação com o trabalho, na visão em comum e, consequentemente, no desempenho e no engajamento organizacional.

Esse estilo de liderança, mesmo em um ambiente de cobrança por meio da coordenação para melhor desempenho, beneficia a equipe na execução de trabalhos difíceis (Santos, 2021).

Prestes (2019) explica que o líder entende que o segredo para se alcançar os melhores desempenhos decorre de uma gestão adequada das equipes de trabalho, sendo esse o caminho mais acertado para se obter os melhores resultados.

Já Silva (2018), ao comentar o trabalho de Robert Greenleaf, menciona que esse modelo de liderança permitiu ao líder servir aos outros, além da esfera interna organizacional ou da relação de subordinação empregado versus líder, incluindo nessa visão que o servir se estende também a clientes e à comunidade. Independentemente da esfera, interna ou externa, são as características desse estilo que são percebidas e assimiladas.

Na mesma linha, Pereira e Ferreira (2019), ao comentarem sobre o resumo das dimensões no modelo de liderança servidora, destacam as principais características desse estilo: empoderamento, humildade, autenticidade, aceitação interpessoal ou perdão, responsabilização, coragem, respaldo e servidão. Características estas que, em certo sentido, estão inseridas no quadro 2, apresentado por Silva (2018), que relaciona a diferença entre a liderança tradicional e a liderança servidora.

Quadro 2 - Líder Tradicional x Líder Servidor

Líder Tradicional	Líder Servidor
O foco está no sucesso pessoal	O foco está em servir os liderados
Age de forma competitiva e independente	Age de forma colaborativa e interdependente
Utiliza-se do conhecimento da empresa para obter resultado pessoal	Compartilha o que sabe com intuito de capacitar os outros para obtenção dos resultados em comum
Não repassa o que sabe para conservar o poder	Partilha o que sabe sobre o todo
Passa a maior parte do tempo emitindo ordens	Ouve com atenção
Acredita no talento individual	Acredita no trabalho colaborativo
Investe em apoio individual	Investe confiança entre todos da equipe
Fala apressadamente	Ouve primeiro e aprecia a opinião dos outros
Utiliza o poder e a intimidação pessoal para conseguir seus objetivos	Utiliza a confiança pessoal e o respeito para chegar aonde se deseja
Busca encontrar as pessoas cometendo erros	Busca encontrar as pessoas fazendo a coisa certa

Fonte: Adaptado de Silva (2018, p. 38).

O quadro 2 reflete a comparação entre líder tradicional e o líder servidor, destacando que o líder tradicional, segundo Silva (2018), foca no sucesso pessoal, é mais competitivo, centralizador do conhecimento e do poder, e assume uma atitude mais diretiva e controladora. Já o líder servidor prioriza o servir a equipe, promovendo a colaboração entre os membros da equipe, compartilha o que sabe e valoriza a escuta ativa e apoio para alcançar objetivos.

A liderança servidora, embora já existente há mais de três décadas, passou a ganhar evidência na literatura a partir dos anos 1990, sendo reconhecida como uma abordagem contemporânea de liderança. Nesse ponto de vista, a combinação entre o desejo de servir e a motivação para liderar constitui seu ponto fundamental, o que a distingue como uma forma especial de exercer o poder (Van Dierendonck, 2011).

Considerando que Greenleaf não apresentou uma definição precisa para a liderança servidora, diversos autores têm implementado modelos de mensuração que interpretam esse estilo com base em diferentes comportamentos e dimensões. A ausência de consenso sobre os componentes do conceito teórico, aliada à carência de evidências experimentadas, levou à formulação de distintas abordagens teóricas com o objetivo de superar essas lacunas. Entre os modelos mais citados na literatura estão os de Spears (1995), Laub (1999), Russell e Stone (2002), Patterson (2003) e Dias, Moraes e Filho (2020), sendo o de Laub (1999) utilizado para a presente pesquisa.

A teoria de liderança servidora foi ampliada e sistematizada por diversos autores ao longo dos anos. Laub (1999), por exemplo, propôs uma definição mais estruturada da liderança servidora e desenvolveu o OLA, uma ferramenta que permite avaliar a presença de práticas de liderança servidora dentro das organizações. A pesquisa de Laub identificou seis dimensões fundamentais da liderança servidora: visão, autenticidade, confiança, competência, valorização do bem-estar e desenvolvimento das pessoas. Essas dimensões foram estruturadas para ajudar a medir como as organizações aplicam os princípios da liderança servidora em suas práticas diárias.

Estudos posteriores ampliaram as contribuições iniciais, associando a liderança servidora a resultados positivos em termos de engajamento, satisfação no trabalho e desempenho organizacional (Sendjaya *et al.*, 2008).

A liderança servidora também tem sido associada ao desenvolvimento de culturas organizacionais mais inclusivas, éticas e colaborativas, que favorecem a inovação e a resolução criativa de problemas (Liden *et al.*, 2008).

Em suma, a liderança servidora se consolida como uma teoria para a gestão moderna, especialmente em ambientes que buscam não apenas resultados financeiros, mas também um impacto positivo no desenvolvimento humano e social, o que se aplica ao hospital estudado.

2.1.3.1 Instrumento OLA para avaliar liderança servidora segundo Laub (1999)

O conceito de liderança servidora foi amplamente sistematizado por James A. Laub em sua dissertação de 1999, na qual ele desenvolveu o OLA, uma ferramenta com o propósito de avaliar a presença e a eficácia das práticas de liderança servidora nas organizações. O OLA visa proporcionar um diagnóstico preciso sobre as características da liderança servidora, servindo como um recurso tanto para gestores quanto para pesquisadores interessados no desenvolvimento organizacional. Por meio deste instrumento, Laub fornece uma abordagem

estruturada para que as organizações possam avaliar como os princípios da liderança servidora estão sendo aplicados no ambiente de trabalho, permitindo, assim, identificar áreas para melhoria contínua (Laub, 1999).

O OLA foi fundamentado na definição operacional da liderança servidora, construída por Laub a partir da literatura existente sobre o tema e de sua pesquisa empírica. A principal contribuição do instrumento está na identificação e mensuração de seis dimensões essenciais para uma liderança servidora eficaz, vistas como fundamentais para o desenvolvimento de um ambiente organizacional saudável e ético. Essas dimensões incluem:

- Visão – Relaciona-se à habilidade do líder de articular e compartilhar uma visão clara, motivando os membros da equipe e alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização.
- Autenticidade – Refere-se à capacidade do líder de ser genuíno e transparente em suas ações, gerando confiança e respeito entre os membros da equipe.
- Confiança – Envolve o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua, no qual os colaboradores confiam nas ações do líder e uns nos outros, criando um ambiente de trabalho positivo.
- Competência – Relaciona-se à habilidade do líder em tomar decisões eficazes e administrar os recursos organizacionais de forma eficiente, demonstrando qualificação técnica e habilidades interpessoais adequadas ao seu papel.
- Valorização das Pessoas – Refere-se ao empenho do líder em cuidar do bem-estar e do desenvolvimento de seus colaboradores, com um interesse genuíno pelo seu crescimento pessoal e profissional.
- Desenvolvimento das Pessoas – Envolve o compromisso do líder com a criação de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para os membros da equipe, promovendo seu crescimento contínuo e ajudando-os a alcançar seu potencial máximo.

A aplicação do OLA permite uma avaliação detalhada do desempenho dos líderes e das organizações em cada uma dessas dimensões. O instrumento pode ser utilizado tanto em uma avaliação individual, focando diretamente no líder, quanto em um contexto organizacional mais amplo, avaliando a prática da liderança dentro da organização como um todo. Esse diagnóstico permite que os líderes e as organizações identifiquem suas forças e áreas de melhoria em relação à adoção dos princípios da liderança servidora (Laub, 1999).

Estudos posteriores têm validado a eficácia do OLA como uma ferramenta de avaliação, indicando que líderes que aplicam os princípios da liderança servidora tendem a criar

ambientes organizacionais mais positivos, com maiores níveis de satisfação no trabalho, engajamento e desempenho entre os colaboradores (Laub, 1999; Liden *et al.*, 2008).

Além disso, a utilização do OLA tem sido associada à redução de conflitos organizacionais, ao fortalecimento de uma cultura ética e colaborativa e à promoção de um ambiente propício à inovação e à resolução criativa de problemas (Liden *et al.*, 2008).

O OLA, portanto, não só facilita a avaliação da liderança servidora, mas também oferece insights importantes para o desenvolvimento organizacional e para o aprimoramento das práticas de liderança.

Em síntese, o OLA, desenvolvido por Laub em 1999, é um instrumento essencial para avaliar e promover a liderança servidora dentro das organizações. Ele oferece uma estrutura robusta para diagnosticar as práticas de liderança e proporcionar diretrizes claras para melhorias, com o objetivo de fomentar um ambiente organizacional mais ético, colaborativo e orientado para o crescimento contínuo das pessoas.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é conceituado como o resultado de uma amplitude de valores e comportamentos formais e informais existentes em uma organização. Refere-se à percepção que os colaboradores têm sobre a empresa, a qual pode ser positiva ou negativa, influenciando diretamente na motivação e no grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade do trabalho. Sendo assim, é pertinente estudá-lo e compreender suas causas e conseqüências (Sousa; Souza, 2020).

O clima organizacional é necessário para a compreensão de como as pessoas são afetadas pelo contexto de trabalho em que estão inseridas, gerando mudanças de comportamento, atitudes, qualidade de vida e impacto no desempenho da empresa, segundo Brown e Leigh (2016).

A identificação do clima da organização pode aumentar a eficiência organizacional de duas maneiras: a primeira, contribuindo para um ambiente de qualidade que satisfaça as necessidades dos colaboradores; e, ao mesmo tempo, direcionando o comportamento em direção ao cumprimento de metas organizacionais (Ferreira, 2013).

Após o diagnóstico do clima, é possível verificar se a organização apresenta um clima organizacional positivo ou negativo. Quanto ao bom clima, percebe-se um ambiente com alegria, entusiasmo, participação e comprometimento por parte da maioria dos colaboradores.

A indicação de parentes para ingressar na organização também é um indicativo de favorecimento do clima, pois o colaborador sente orgulho de pertencer à organização (Neto, 2019).

Tempo de permanência e baixa rotatividade são bons indicadores de clima organizacional. Por outro lado, um clima organizacional ruim é percebido em ambientes com conflitos, tensões, rivalidade, desinteresse na realização das tarefas, resistência ao que é solicitado, comunicações equivocadas e, como consequência, ações desfavoráveis por parte dos colaboradores em relação aos objetivos da organização. Normalmente, esse tipo de ambiente apresenta rotatividade elevada e ausência de orgulho institucional por parte dos colaboradores (Ferreira *et al.*, 2019).

2.2.1 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que busca identificar problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. Um clima organizacional favorável beneficia as variáveis envolvidas na organização, como os clientes, a empresa e os funcionários. De forma recíproca, um clima organizacional desfavorável afeta negativamente a instituição e seus colaboradores (Ferreira, 2013).

A pesquisa de clima organizacional é uma maneira de conhecer a opinião e os anseios dos funcionários, o que eles esperam e os motivos pelos quais pretendem continuar na organização. Por meio dessa ferramenta, é possível realizar um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação e do comprometimento dos colaboradores da organização (Neto, 2019).

Segundo Rizzatti (2002), os primeiros estudos a respeito de clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início da década de 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer no âmbito do Comportamentalismo, um grande movimento da Administração. Já no Brasil, os estudos iniciaram com Souza, em 1978, que desenvolveu diversos trabalhos tanto em empresas privadas quanto em entidades públicas, com aprimoramentos do modelo de Litwin e Stringer (1968), expandindo esse instrumento no país.

Existem vários outros modelos de pesquisa de clima organizacional, os quais propõem diferentes fatores e/ou variáveis para sua mensuração e análise. A autora Luz (2001) apresentou, em sua dissertação de mestrado, os modelos de Kolb *et al.* (1986), de Sbragia (1983) e de Coda (1997). Já Rizzatti (2002) apresentou mais oito modelos: o de Halpin e Groff; o de Schneider (1975); o de Campbell *et al.* (1970); o de La Follette e Sims (1975); o de Peltz e Andrews; o de

Zohar; o de Colossi (1991); e o modelo desenvolvido em sua dissertação de mestrado em 1995, aprimorado em sua tese de doutorado.

Apesar de se tratar de um tema complexo e subjetivo, vários estudos vêm sendo realizados e novos modelos construídos e validados. Bizarria *et al.* (2016) apresentam modelos mais recentes, como o de Rubbo (2002), de Martins *et al.* (2004) e de Bispo (2006). Esses métodos são utilizados para identificar as causas e consequências dos problemas organizacionais, permitindo a fundamentação de soluções eficazes e adaptadas a cada contexto.

Sua importância reside na capacidade de oferecer um diagnóstico preciso, orientando a tomada de decisões estratégicas. Além disso, esses métodos são continuamente aprimorados para atender às especificidades de cada organização, o que justifica a existência de diferentes modelos que se ajustam às necessidades e desafios enfrentados. Como destaca Rizzatti (2002), essa flexibilidade permite uma gestão mais eficiente e uma melhor adaptação às mudanças no ambiente organizacional.

2.2.2 Fatores que influenciam na obtenção de um bom clima organizacional

A coerência com fatores que são relevantes para a empresa é fundamental na relação com a satisfação do colaborador, pois os aspectos valorizados pela organização devem estar alinhados com os interesses pessoais do funcionário. Diante disso, desde o momento da contratação, passando pela manutenção até o desligamento do colaborador, a integração entre departamentos torna-se essencial para avaliar o grau de relacionamento, identificando a existência de cooperação ou conflitos. A presença ou ausência desses fatores impacta diretamente o relacionamento interpessoal, que também é avaliado para medir a qualidade das relações entre os funcionários (Sousa; Souza, 2020).

Pesquisas recentes, têm levantado fatores que interferem na motivação e na saúde psicossocial dos colaboradores, tais como o que é destacado pelo instrumento ECO: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas (Martins, 2008).

Vieira *et al.* (2024) discute os desfechos como burnout e absenteísmo impactam no clima na área hospitalar. Tais fatores de risco psicossociais, se destacam quanto a importância da disposição do trabalho (demanda, controle, suporte) e como as equipes percebem maior ou menor apoio institucional conforme a organização remaneja demandas, melhora recursos e regula a carga de trabalho, pontos que a NR-1 atual pede que sejam avaliados e planejados.

Do ponto de vista de liderança e governança clínica, a NR-1 cria incentivos para que gestores conversem sobre carga de trabalho, escala, recursos e papéis e responsabilidades no desenho dos controles, elevando o sentimento de justiça e clareza de papéis, variáveis que a literatura de clima em hospitais relaciona a melhor colaboração e menor rotatividade. (Santos *et al.*, 2024)

O papel do líder e o estilo de liderança adotado são fundamentais para o desenvolvimento da satisfação dos funcionários, contribuindo para melhor rendimento, maior confiança na empresa e sensação de segurança. A valorização do colaborador por meio do *feedback*, pautada no respeito e na credibilidade, também se mostra essencial (Neto, 2019).

A recompensa é um fator motivacional de grande importância para a organização, estando ligada à “crença” do colaborador de que seu comportamento esteja gerando resultados positivos. Assim, a organização deve observar as necessidades do colaborador, incentivando o comportamento organizacional desejado (Sousa; Souza, 2020).

Para avaliar a recompensa, é necessário observar algumas diretrizes, sendo a primeira delas um salário justo, o que significa: remuneração compatível com o mercado, equilíbrio salarial entre cargos e possibilidade de proporcionar uma vida digna ao colaborador.

A segunda diretriz envolve a identificação de variáveis como idade, estado civil, escolaridade e tempo de empresa, a fim de verificar se as condições oferecidas atendem às necessidades dos colaboradores (Ferreira *et al.*, 2019).

A coesão também é um fator relacionado à motivação da equipe no alcance de metas. A coesão pode promover melhorias comportamentais, aumento da efetividade do desempenho e da satisfação. Quando presente, ela contribui para a estabilidade do grupo e, consequentemente, para a sua efetividade (Sousa; Souza, 2020).

Outro aspecto relevante é a integração entre departamentos, cuja importância se evidencia na percepção da cooperação e dos conflitos existentes no ambiente organizacional (Menezes *et al.*, 2009).

2.3 Turnover

O turnover, no contexto hospitalar, representa um desafio significativo para a gestão de pessoas, pois eleva os custos relacionados aos processos de admissão, retenção e desenvolvimento de colaboradores, além de impactar os custos operacionais no cuidado ao paciente (ANAHP, 2021). A análise desse fluxo de funcionários é realizada por meio de indicadores específicos, como o índice de turnover, que mede as admissões e desligamentos em

relação ao total de efetivos em determinado período, fornecendo dados essenciais para decisões sobre retenção de talentos (ANAHP, 2021).

De acordo com Feijó e Alberton (2019), o turnover está diretamente relacionado à busca por melhores oportunidades, especialmente quando há muitas vagas no mercado, o que aumenta a rotatividade dos colaboradores. Esse fenômeno pode ocorrer tanto por iniciativa dos funcionários quanto da própria empresa.

Felix (2019) define o turnover como o número de empregados desligados em um determinado período, comparado ao quadro médio de efetivos, sendo expresso por um índice que reflete a taxa de rotatividade. O turnover é visto como um indicativo de distorções na política de recursos humanos, o que pode afetar a competitividade das empresas, especialmente em um cenário globalizado, no qual a retenção de profissionais qualificados é crucial para a manutenção da qualidade dos serviços oferecidos.

Na área hospitalar, o turnover representa um dos grandes obstáculos para a gestão de pessoas, elevando o grau de dificuldade para garantir os resultados financeiros devido aos altos custos dos processos de admissão, retenção e desenvolvimento de novos colaboradores, além dos impactos nos processos operacionais de cuidado ao paciente (ANAHP, 2021).

O fluxo de funcionários da instituição deve ser analisado por um indicador específico, o índice de turnover, definido pela ANAHP (2021, p. 169) como a “taxa média de admissões (por aumento de quadro ou por substituições) e de desligamentos em relação ao total de efetivos em determinado período, medindo, portanto, o giro total de colaboradores nas instituições”. Esse controle fornece informações valiosas para a tomada de decisões voltadas à melhoria do gerenciamento e retenção de talentos.

As razões para o desligamento podem ser diversas. Os indivíduos podem solicitar demissão por descontentamento com políticas internas, falta de motivação ou busca por melhores oportunidades profissionais. Por outro lado, a empresa pode optar por substituir profissionais visando à qualificação do quadro funcional, à inovação ou à reformulação de equipes (Feijó; Alberton, 2019).

Para Felix (2019), o turnover é definido como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período, comparado ao quadro médio de efetivos. É expresso por meio de um índice que reflete a taxa de rotatividade. O fenômeno do turnover de pessoal é motivo de preocupação para as organizações, especialmente em um contexto de competição globalizada. Nessa realidade, a competitividade está atrelada à oferta de serviços e produtos de qualidade, o que reforça a importância de uma política eficaz de gestão de pessoas, que favoreça a permanência dos profissionais e possibilite a execução de um trabalho com eficiência e

eficácia. Dessa forma, a ocorrência do turnover pode representar a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos.

De acordo com o Ministério do Trabalho (2021), no site oficial estão disponíveis exemplos de cálculo do índice de turnover, como o apresentado no Quadro 3. Esse exemplo mede o percentual de trabalhadores substituídos mensalmente, considerando o número de empregados no primeiro dia do mês. Dessa forma, por ser calculado de maneira agregada, o indicador não permite mensurar a substituição de trabalhadores com o mesmo perfil ocupacional.

O quadro 3 apresenta a fórmula utilizada para calcular a taxa de turnover mensal, considerando o menor valor entre admissões e desligamentos no período, multiplicado por 100 e dividido pelo total de empregados no primeiro dia do mês. Define também cada variável da fórmula: TR (taxa de turnover), A(t) (admissões), D(t) (desligamentos) e E(t) (total de empregados no início do mês), conforme metodologia do Ministério do Trabalho (2021).

Quadro 3 - Fórmulas para calcular o índice de *turnover*.

$$TR(t) = \text{mínimo}(A(t), D(t)) \times 100 / E(t)$$

Onde:

TR = taxa de *turnover* do mês t

A(t) = total de admissões no mês t

D(t) = total de desligamentos no mês t

E(t) = total de empregos no 1º dia do mês

Fonte: Ministério do Trabalho, 2021.

O quadro 3 apresenta de forma gráfica a fórmula que permite o hospital acompanhar um dos principais indicadores da área de gestão de pessoas, possibilitando a partir dessa taxa implementar estratégias para a retenção de talentos.

Para Cardozo (2018), o indicador de turnover não possui uma referência padronizada que sirva como parâmetro para todos os tipos de empresas, pois há particularidades em cada segmento, muito embora existam sugestões de padrões. O autor afirma que a taxa de turnover considerada adequada para o mercado em geral pode ser próxima ou inferior a 10% ao ano, o que corresponde a um índice pouco inferior a 1% ao mês.

No entanto, a ANAHP adota uma medida específica, acompanhando a dinâmica de entradas e saídas de empregados por meio do indicador de turnover, cujo cálculo é realizado segundo o modelo padrão apresentado na plataforma SINHA (ANAHP), conforme apresentado no quadro 4.

2.3.2 Motivos do *turnover*

O mercado está intensamente competitivo, tanto sob o ponto de vista da concorrência entre pessoas jurídicas quanto no que diz respeito aos profissionais. Nesse sentido, os trabalhadores estão em constante busca por conhecimento, tornando-se, conseqüentemente, mais qualificados. Diante disso, procuram empresas cujos valores, ética e cultura organizacional estejam alinhados com suas próprias convicções e personalidade (Feijó; Alberton, 2019).

Para Dessler (2018, p. 261), “ao empregar cuidadosamente funcionários selecionados e treinados não é o suficiente; eles também devem estar motivados para que realizem seu trabalho da melhor forma possível”. A realidade é que manter colaboradores nem sempre é considerado uma prioridade ou fator motivacional nas decisões gerenciais. De acordo com o autor, uma das primeiras ações que vêm à mente de administradores e gestores, quando confrontados com um alto índice de *turnover*, é investir em processos de recrutamento e seleção, ignorando a possibilidade de que a motivação seja o fator determinante para a permanência e/ou produtividade dos funcionários.

Portanto, segundo Dessler (2018), recompensas bem administradas são consideradas chaves para gerar satisfação e alto desempenho no trabalho. A recompensa diferencia a teoria motivacional em duas frentes: interna (motivação de longo prazo) e externa (motivação de curta duração), atuando sob a perspectiva da conduta humana. Isso envolve elementos como informação, estímulo, comunicação, envolvimento interpessoal, liderança e aspectos diretamente ligados ao comportamento, como remuneração, segurança e reconhecimento (Feijó; Alberton, 2019).

2.4 Relação entre estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* em hospitais: uma revisão de literatura (RL)

A relação entre o estilo de liderança, o clima organizacional e o *turnover* em hospitais é fundamental para entender a dinâmica da retenção de profissionais e a eficiência das equipes

de saúde. Estudos apontam que a liderança exerce influência direta sobre o clima organizacional, afetando a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a rotatividade (Coentrão; Oliveira, 2021).

Coentrão e Oliveira (2021), identifica que a insatisfação com a liderança e com a remuneração foi o principal motivo apontado pelos funcionários para o desligamento em uma instituição de saúde. Essa insatisfação, associada a um clima organizacional desfavorável, resulta em altos índices de *turnover*, comprometendo a coesão e a motivação da equipe.

A alta rotatividade é um dos principais desafios enfrentados por hospitais, especialmente aqueles que lidam com sobrecarga de trabalho e gestores despreparados. No estudo de Turino, Goulart e Camargo (2020), foi constatado um índice elevado de *turnover* em um hospital privado, causado por fatores como desvalorização dos trabalhadores, falta de liderança e problemas no ambiente de trabalho. Esses fatores evidenciam que a ausência de apoio adequado por parte da liderança, combinada com um clima organizacional problemático, contribui significativamente para a decisão dos trabalhadores de deixarem a organização.

Diante desse cenário, a implementação de práticas de gestão de pessoas que alinhem as expectativas dos funcionários com as necessidades organizacionais surge como uma medida eficaz para reduzir a rotatividade e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. Outro ponto relevante a ser considerado é a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional e sua influência sobre o *turnover*. Segundo os estudos analisados, a liderança transformacional, que valoriza a comunicação aberta, o suporte contínuo e o envolvimento da equipe nas decisões, está associada a um clima organizacional positivo e a menores taxas de *turnover* (Freitas; Henz, 2023; Turino; Goulart; Camargo, 2020).

De acordo com Azevedo (2022), a liderança transformacional, caracterizada pela valorização da comunicação aberta, pelo suporte contínuo e pelo envolvimento da equipe nas decisões, está associada a um clima organizacional positivo e à redução das taxas de *turnover*. Esse tipo de liderança, que se concentra em inspirar e motivar os membros da equipe, contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais engajado e colaborativo, o que resulta em maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, em menores índices de rotatividade. A liderança transformacional, ao promover o crescimento contínuo dos colaboradores e uma maior aproximação entre líderes e liderados, torna-se uma ferramenta essencial na retenção de talentos e no alcance de melhores resultados organizacionais.

Um clima organizacional favorável, caracterizado pelo bom relacionamento e pelo espírito de equipe, tende a promover maior satisfação no trabalho e maior comprometimento dos funcionários, reduzindo a probabilidade de desligamentos voluntários. Assim, torna-se

evidente que as organizações precisam investir em treinamentos e capacitação contínua para desenvolver líderes eficazes, capazes de criar um ambiente de trabalho motivador e estável (Azevedo, 2022; Bracarense *et al.*, 2022).

Nos últimos anos, o estudo do clima organizacional e do estilo de liderança em instituições de saúde ganhou destaque pela sua relevância tanto na retenção de profissionais quanto na qualidade dos serviços oferecidos e na satisfação dos pacientes. O ambiente de trabalho em hospitais é diretamente influenciado pelo estilo de liderança adotado, que pode impactar a motivação e o comprometimento da equipe, além de afetar a taxa de rotatividade dos profissionais (Jesus, 2021).

A alta rotatividade não é apenas uma preocupação dos gestores, mas também está diretamente associada à redução da qualidade dos cuidados oferecidos aos pacientes. Isso reforça a importância de práticas eficazes de liderança e de um clima organizacional positivo, fatores essenciais para garantir um ambiente de trabalho saudável e a excelência no atendimento em saúde (JESUS, 2021).

Freitas e Henz (2023) analisaram o clima organizacional e seus impactos na gestão hospitalar, destacando que a satisfação dos colaboradores, a motivação e o *feedback* oportuno são essenciais para um ambiente de trabalho saudável. Um clima organizacional favorável está diretamente relacionado à diminuição do *turnover* e à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

Em estudo realizado por Bracarense *et al.* (2022), foi evidenciado que o clima organizacional percebido pelos enfermeiros é dicotômico, ou seja, apresenta aspectos positivos e negativos. Fatores como o apoio da chefia e a recompensa influenciam diretamente a intenção de rotatividade dos enfermeiros, enquanto a falta de conforto físico está associada ao aumento dessa intenção. Esses resultados reforçam a necessidade de práticas organizacionais que melhorem o ambiente de trabalho dos profissionais de enfermagem, contribuindo para a redução da taxa de *turnover*.

Além disso, o estudo de Sanchez *et al.* (2022), realizado em um hospital público no México, indicou que o estilo de liderança participativa é predominante, mas que a baixa adaptabilidade dos líderes pode interferir em aspectos do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados. Isso demonstra que, além de um estilo de liderança adequado, é importante que o líder seja flexível e consiga adaptar-se às necessidades da equipe.

Por fim, Teles (2018) reforça que uma liderança transformacional e autêntica está associada à diminuição do *turnover*, enquanto uma liderança abusiva tende a aumentá-lo.

Portanto, torna-se essencial promover estilos de liderança que incentivem a motivação e a satisfação dos enfermeiros.

Assim, este estudo tem como objetivo investigar a relação entre o estilo de liderança, o clima organizacional e a rotatividade na enfermagem, buscando compreender como esses fatores se inter-relacionam e quais estratégias podem ser aplicadas para promover um ambiente de trabalho positivo e reduzir a rotatividade dos enfermeiros.

2.5 Métodos utilizados na Revisão Integrativa da Literatura – RIL

Este estudo caracteriza-se como uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL), cujo objetivo é investigar a relação entre o estilo de liderança, o clima organizacional e o *turnover* hospitalar. Esses elementos são essenciais para a prática profissional, pois influenciam diretamente a satisfação e a retenção dos profissionais, refletindo, por sua vez, na qualidade da assistência prestada aos pacientes. A revisão adota métodos sistemáticos de busca e critérios rigorosos de seleção para analisar resultados, correlacionar estudos prévios, fornecer novas interpretações, identificar lacunas e limitações nas pesquisas existentes, além de promover uma discussão aprofundada sobre o tema (Galvão; Ricarte, 2019).

A revisão foi conduzida em seis etapas, conforme descrito por Sousa *et al.* (2017): (1) definição da questão de pesquisa; (2) construção da fonte de dados e estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (3) definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados (categorização dos estudos); (4) avaliação e análise crítica dos resultados, identificando diferenças e conflitos; (5) interpretação dos resultados; e, por fim, (6) síntese das evidências encontradas. Esses passos visam garantir a qualidade e a confiabilidade dos resultados, proporcionando uma visão abrangente sobre a relação entre liderança, clima organizacional e *turnover* hospitalar.

A figura 1, a seguir, elucida por meio de um fluxograma os passos supracitados.

Figura 1 - Fluxograma das etapas de revisão de literatura.



Fonte: Autoria própria (2024).

A figura 1 apresenta um fluxograma com as etapas do processo de revisão de literatura, desde a definição da questão de pesquisa até a síntese das evidências. O esquema demonstra um fluxo sequencial e estruturado, que inclui a definição de critérios de inclusão e exclusão, seleção das informações a serem extraídas, avaliação e análise crítica dos resultados, seguida da interpretação e consolidação das evidências encontradas.

A pergunta norteadora deste estudo foi: “Quais as evidências científicas atuais sobre a relação do estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* hospitalar?” Para responder a essa questão, foram realizadas buscas nas bases de dados BVS, *Cochrane Library*, SciELO e PubMed. Utilizaram-se descritores validados no *DeCS/MeSH*, em português e inglês, tais como: “Clima Organizacional” ou “Organizational Climate”, “Estilo de Liderança” ou “Leadership Style”, “Gestão Hospitalar” ou “Hospital Management”, “Rotatividade de Pessoal” ou “Staff Turnover”, e “Turnover ou Nursing Turnover”. Além disso, foi empregada a combinação dos operadores booleanos AND e OR para refinar a coleta de dados com os descritores mencionados.

Os critérios de inclusão abrangeram artigos completos, teses e dissertações de repositórios institucionais, disponíveis gratuitamente e escritos em português, inglês ou espanhol, publicados nos últimos dez anos (2015 a 2024). Foram excluídos artigos duplicados, publicações incompletas ou outros tipos de documentos, bem como estudos que não abordavam diretamente as questões da pesquisa.

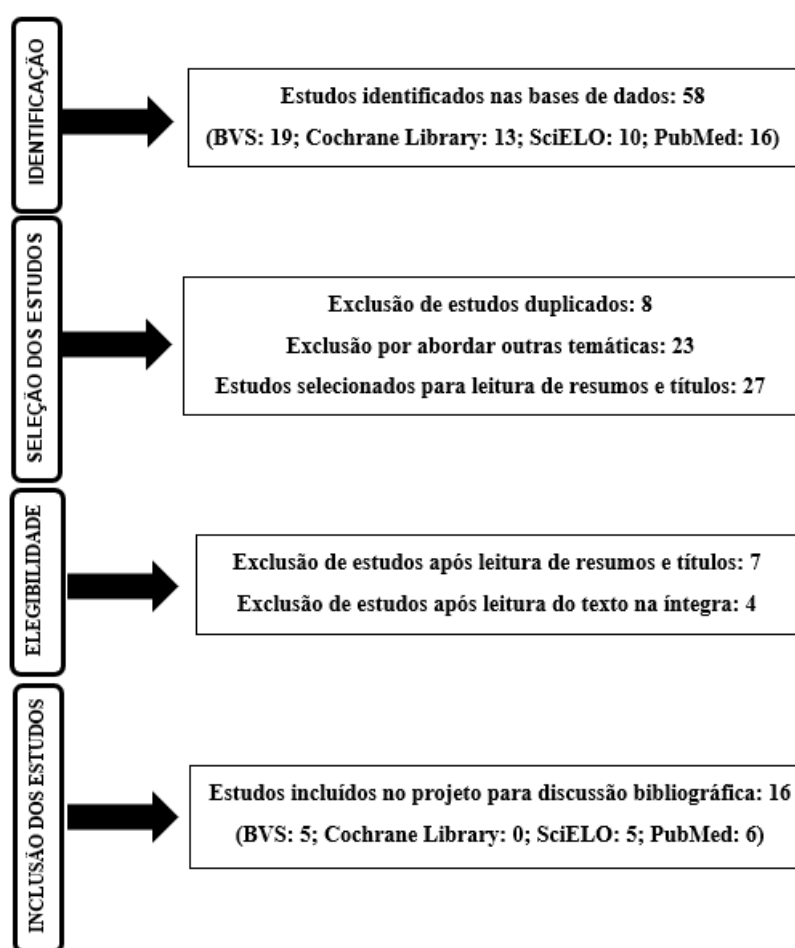
Por fim, após a seleção dos estudos, estes foram lidos integralmente pelo autor, organizados por meio do *PRISMA Flow Diagram 2020*, estrutura padronizada para representar o processo de seleção de estudos em revisões sistemáticas e similares. O diagrama é apenas uma das ferramentas gráficas, utilizada para sintetizar em um quadro ilustrativo, para posteriormente serem discutidos. A análise dos dados foi conduzida de forma crítica e reflexiva,

permitindo a elaboração de conclusões que contribuam para o avanço do conhecimento sobre a relação entre estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* hospitalar.

2.5.1 Resultados e discussão sobre a RIL

A pesquisa nas bases de dados científicas foi realizada utilizando filtros de busca, com base nos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, além da leitura integral dos textos, resumos e títulos. A figura 2 apresenta o fluxograma de seleção e organização dos estudos, elaborado com base no *PRISMA Flow Diagram 2020*.

Figura 2 - Fluxograma de seleção dos estudos.



Fonte: Autoria própria (2025).

O fluxograma de pesquisa de estudos apresentado demonstra as etapas de seleção dos trabalhos incluídos na revisão de literatura sobre a “Relação do estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* em hospitais”. O processo de seleção foi dividido em quatro fases principais: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos, seguindo o formato do *PRISMA Flow Diagram 2020*.

Na fase de identificação, foram encontrados 58 estudos nas bases de dados consultadas, sendo 19 da BVS, 13 da *Cochrane Library*, 10 da SciELO e 16 do PubMed.

Essa etapa evidenciou a abrangência da pesquisa inicial, que abarcou bases de dados relevantes para assegurar uma ampla coleta de estudos pertinentes ao tema.

Durante a fase de seleção, 8 estudos foram excluídos por serem duplicados, ou seja, por estarem indexados em mais de uma base. Além disso, 23 estudos foram excluídos por não estarem alinhados com a temática específica da pesquisa. Dessa forma, restaram 27 estudos para leitura dos títulos e resumos.

Na fase de elegibilidade, após a leitura dos títulos e resumos, 7 estudos foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos para inclusão. Em seguida, foi realizada uma análise detalhada dos textos completos, o que resultou na exclusão de mais 4 estudos. Assim, 16 estudos foram considerados elegíveis para inclusão no projeto.

Ao final do processo, 16 estudos foram incluídos na revisão de literatura para a discussão bibliográfica, sendo 5 da BVS, 5 da Scielo e 6 da PubMed. Não foram incluídos estudos provenientes da Cochrane Library, o que sugere que os trabalhos mais relevantes e alinhados com a temática foram encontrados predominantemente nas bases PubMed e BVS, reconhecidas pela qualidade e relevância de suas publicações na área da saúde.

Em suma, o fluxograma evidencia um processo sistemático de refinamento da busca inicial até a seleção dos estudos que, de fato, contribuem para a investigação sobre a relação entre estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* em hospitais. Essa abordagem metódica garante que apenas estudos relevantes e de qualidade sejam utilizados, aumentando a confiabilidade e a robustez dos resultados e das conclusões da revisão de literatura.

O quadro 4 apresenta um panorama dos estudos selecionados para a revisão de literatura, enfatizando títulos, autores, objetivos, metodologia e principais resultados de cada pesquisa. Essa síntese permite identificar padrões, lacunas e evidências relevantes que fundamentam a análise e discussão do estudo em questão.

Quadro 4 – Características dos estudos selecionados.

Título do Estudo	Autores	Objetivos	Metodologia	Resultados
Liderança e Comportamento Organizacional: uma Relação Intrínseca na Gestão	Silva e Amorim (2019)	Discutir a relação entre estilos de liderança e comportamento organizacional, destacando a importância do líder na motivação dos colaboradores e o impacto no clima organizacional.	Revisão teórica sobre liderança e comportamento organizacional.	A liderança influencia diretamente o clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

Título do Estudo	Autores	Objetivos	Metodologia	Resultados
As Influências da Liderança nos Ambientes Organizacionais	Alves e Pessoa (2019)	Identificar comportamentos de liderança eficazes nas organizações e seus impactos no comportamento dos liderados.	Análise de casos em diferentes empresas.	Estilos de liderança que favorecem a comunicação e a participação dos colaboradores tendem a ser mais eficazes.
A gestão do clima organizacional na promoção da qualidade de vida dos colaboradores	Dalcegio e Rosa (2018)	Avaliar o impacto do clima organizacional na qualidade de vida dos trabalhadores.	Estudo de campo em empresas do setor de serviços.	Clima organizacional positivo contribui para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.
Diagnóstico organizacional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas	Santos et al. (2020)	Examinar o papel do diagnóstico organizacional e da liderança no compromisso dos colaboradores.	Estudo de caso em uma grande empresa de tecnologia.	O diagnóstico organizacional, aliado à liderança efetiva, aumenta o compromisso dos colaboradores.
Equipe de enfermagem: uma avaliação da satisfação profissional	Galvão et al. (2020)	Avaliar o nível de satisfação profissional da equipe de enfermagem.	Pesquisa de satisfação aplicada a profissionais de enfermagem.	Liderança eficaz melhora a satisfação da equipe e o ambiente de trabalho.
People Management Indicator: Assessment of Resignations and Turnover Rate of Nursing Personnel	Ruiz et al. (2015)	Investigar os motivos para o turnover na enfermagem.	Estudo quantitativo com análise de indicadores de gestão de pessoas.	Gestão de pessoas eficiente pode reduzir a alta rotatividade na enfermagem.
Academic Formation and Permanent Education: Influences on Leadership Styles of Nurses	Andrigue et al. (2017)	Analisar como a formação acadêmica influencia os estilos de liderança adotados por enfermeiros.	Pesquisa qualitativa com entrevistas a enfermeiros.	A formação acadêmica e a educação continuada influenciam positivamente os estilos de liderança.
Liderança e Sustentabilidade: Contribuições de Estudos sobre Dinâmicas Socioespaciais	Sant'Anna et al. (2017)	Explorar a articulação de agentes sociais em processos de liderança sustentável.	Revisão de literatura sobre dinâmicas socioespaciais e liderança.	A liderança sustentável impacta positivamente a gestão organizacional e a sustentabilidade social.
Análise inter-relacional de indicadores de absenteísmo e turnover	Bohn et al. (2018)	Analisar a correlação entre absenteísmo e turnover.	Estudo quantitativo em empresas de médio porte.	Os resultados apontam com algumas exceções que o <i>turnover</i> está altamente correlacionado com o absenteísmo. Conclui-se que para a empresa diminuir o seu índice de <i>turnover</i> é preciso primeiro implantar ações para a diminuição do índice de absenteísmo.
Gestão de pessoas na administração pública: como a	Alves (2023)	Compreender como a transposição de lideranças no hospital afeta a	Estudo de caso em hospital público municipal; análise	Identificou-se que a troca constante de lideranças afeta negativamente o clima

Título do Estudo	Autores	Objetivos	Metodologia	Resultados
constante transposição de liderança formal afeta a continuidade dos serviços no hospital municipal		continuidade e consistência dos serviços prestados, considerando o clima organizacional.	documental, entrevistas com colaboradores e ex-diretores.	organizacional e a continuidade dos serviços, gerando resistência dos colaboradores.
Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: estudo de método misto	Bracarense et al. (2021)	Descrever o clima organizacional percebido por enfermeiros de hospital público e os motivos de intenção de rotatividade.	Método misto (triangulação concomitante); entrevistas semiestruturadas com 116 enfermeiros; análise qualitativa e estatística (correlação, regressão).	Clima organizacional dicotômico; recompensas reduzem intenção de rotatividade, enquanto falta de conforto físico aumenta. Motivos pessoais também influenciam.
Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros	Carvalho et al. (2024)	Identificar as dificuldades e potencialidades do clima organizacional percebido pelos enfermeiros em hospital público do DF.	Estudo qualitativo, exploratório-descritivo; entrevistas com 46 enfermeiros de hospital público do DF; análise de conteúdo temática.	Identificou déficit de recursos humanos, problemas de relacionamento e desvalorização da enfermagem como fatores críticos do clima organizacional.
Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica	Cavalheiro (2020)	Verificar as relações entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade em colaboradores de uma empresa farmacêutica.	Revisão sistemática da literatura e estudo de caso (survey) com 565 colaboradores de empresa farmacêutica; aplicação de escalas de clima organizacional e intenção de rotatividade.	Constatou-se que recompensas, apoio da organização/chefia e coesão entre colegas reduzem intenção de rotatividade; variáveis como idade e estado civil também influenciam.
Clima organizacional de uma instituição de saúde: um estudo sobre a percepção social	Coentrão e Oliveira (2016)	Conhecer o clima organizacional pela percepção social de ex-funcionários e funcionários atuais de instituição de saúde	Estudo quantitativo, explicativo, com 53 participantes (48 ex-funcionários e 5 atuais); aplicação de escala de clima organizacional.	Os fatores mais negativos foram remuneração e liderança, enquanto relacionamento e espírito de equipe foram positivos; liderança impacta diretamente no turnover.

Título do Estudo	Autores	Objetivos	Metodologia	Resultados
Clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos: revisão bibliográfica	Freitas e Henz (2023)	Analisar a literatura sobre clima organizacional e seus impactos na gestão hospitalar, especialmente em liderança, turnover e satisfação.	Revisão bibliográfica exploratória em fontes primárias e secundárias sobre clima organizacional, gestão hospitalar e turnover.	O clima organizacional impacta diretamente no desempenho, segurança do paciente e turnover; liderança tem papel central na gestão hospitalar.
Ambiente hospitalar: Clima organizacional x Estresse na equipe de enfermagem	Rodrigues (2016)	Analisar a relação entre clima organizacional e estresse da equipe de enfermagem em hospital universitário.	Estudo transversal (quantitativo) com 319 enfermeiros; coorte com 69 novos profissionais; uso de questionário sociodemográfico, escala de clima organizacional e inventário de estresse.	Clima organizacional insatisfatório esteve associado a maior estresse na equipe; melhores condições de trabalho reduzem o estresse e melhoram retenção.

Fonte: Autoria própria (2024).

O quadro 4 resume estudos que relacionam estilos de liderança, clima organizacional, satisfação profissional e *turnover* em diferentes contextos organizacionais. Os resultados apontam que estilos de liderança eficazes e colaborativos tendem a melhorar vários fatores necessários para um ambiente saudável, reforçando a importância do papel da liderança nesse contexto.

O quadro 4 resume estudos que relacionam estilos de liderança, clima organizacional, satisfação profissional e *turnover* em diferentes contextos organizacionais. Os resultados apontam que estilos de liderança eficazes e colaborativos tendem a melhorar vários fatores necessários para um ambiente saudável, reforçando a importância do papel da liderança nesse contexto.

A análise dos anos de publicação dos estudos incluídos na revisão demonstra um interesse contínuo e crescente pela temática, especialmente nos últimos anos. Observando essa distribuição, nota-se que o interesse por temas relacionados à liderança, clima organizacional e *turnover* hospitalar tem se intensificado desde 2015.

Nos anos mais recentes (2018 a 2020), os estudos demonstram uma ênfase na compreensão detalhada das práticas de liderança, seu impacto sobre o clima organizacional e as estratégias para melhorar a satisfação e reduzir a rotatividade dos colaboradores. Esse aumento no número de publicações pode estar relacionado à maior preocupação com a retenção

de profissionais qualificados e ao reconhecimento do impacto da liderança no ambiente de trabalho e no bem-estar dos funcionários.

Os estudos analisados confirmam a relevância contínua e crescente do tema, especialmente em contextos nos quais a gestão de pessoas e a qualidade do ambiente organizacional são fatores-chave para a sustentabilidade e a eficiência dos serviços de saúde.

A variedade dos estudos também reflete a complexidade e a multifatorialidade da temática, abrangendo desde aspectos de formação acadêmica e práticas sustentáveis até a importância da comunicação e da motivação no ambiente organizacional. A seguir, serão discutidos e interpretados os achados de cada estudo, com o objetivo de compreender melhor a relevância da temática para a prática da gestão de pessoas.

Silva e Amorim (2019), exploram a relação entre os estilos de liderança e o comportamento organizacional. Constatou-se que a liderança tem um impacto direto na motivação dos colaboradores e no clima organizacional, sendo crucial para minimizar o *turnover* hospitalar ao promover um ambiente positivo e motivador.

Da mesma forma, Alves (2020), as Influências da Liderança nos Ambientes Organizacionais, concluiu que estilos de liderança que incentivam a comunicação aberta e a participação dos colaboradores são mais eficazes na redução do *turnover* hospitalar, uma vez que a participação ativa promove um maior senso de pertencimento e compromisso.

No estudo de Dalcegio, Rosa (2018), os autores avaliaram que um ambiente organizacional positivo contribui para a qualidade de vida dos trabalhadores. No contexto hospitalar, promover um clima saudável pode resultar em menor *turnover*, pois os profissionais se sentem mais valorizados e satisfeitos.

Por outro lado, Santos *et al.* (2020), no estudo Diagnóstico Organizacional como Ferramenta Estratégica na Gestão de Pessoas, demonstraram que o diagnóstico organizacional, quando aliado à liderança efetiva, pode aumentar o compromisso dos colaboradores. No contexto hospitalar, essa ferramenta estratégica auxilia na identificação de problemas relacionados ao *turnover*, permitindo intervenções mais precisas para reter os profissionais.

Galvão *et al.* (2020) destacaram que, embora o foco do estudo fosse a equipe de enfermagem, uma liderança eficaz melhora a satisfação dos colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho mais estável e, conseqüentemente, em menor *turnover*.

De forma semelhante, Ruiz *et al.* (2015), no estudo *People Management Indicator: Assessment of Resignations and Turnover Rate of Nursing Personnel*, identificaram que uma gestão de pessoas eficiente pode reduzir a alta rotatividade de profissionais. Aplicado ao

contexto hospitalar, uma gestão bem estruturada, com foco na retenção e no desenvolvimento dos colaboradores, é fundamental para reduzir o *turnover*.

Andrigue *et al.* (2017), em *Academic Formation and Permanent Education: Influences on Leadership Styles*, analisaram como a formação acadêmica e a educação continuada influenciam positivamente os estilos de liderança. No contexto hospitalar, líderes bem-preparados são mais propensos a adotar práticas que promovem a retenção dos colaboradores, diminuindo o *turnover*.

Além disso, Sant'Anna *et al.* (2017), em *Liderança e Sustentabilidade: Contribuições de Estudos sobre Dinâmicas Socioespaciais*, concluíram que a liderança sustentável impacta positivamente a gestão organizacional, incluindo aspectos sociais. Em hospitais, a adoção de práticas sustentáveis pode melhorar o clima organizacional e promover a retenção dos colaboradores, diminuindo o *turnover*.

Bohn *et al.* (2018) revelaram que estratégias eficazes de retenção não apenas reduzem o *turnover*, mas também o absenteísmo. No contexto hospitalar, o desenvolvimento de tais estratégias é crucial para manter a continuidade dos serviços de saúde e a qualidade do cuidado, ao minimizar tanto a ausência dos profissionais quanto a rotatividade.

O estudo de Alves (2023) analisa o impacto da constante transposição de liderança formal no Hospital Municipal de Silvânia. O trabalho evidencia que a rotatividade de diretores, motivada muitas vezes por indicações políticas em detrimento da competência técnica, fragiliza a continuidade dos serviços hospitalares. Os colaboradores relataram resistência às mudanças e perceberam instabilidade no clima organizacional, caracterizada por insegurança e dificuldades de adaptação.

Do ponto de vista da revisão, este estudo mostra que estilos de liderança impostos de forma instável e sem preparo adequado tendem a minar a confiança da equipe, criando um ambiente de incertezas que pode impulsionar o *turnover*. A fragilidade do clima organizacional nesse cenário reforça a importância de processos estruturados de sucessão e da valorização de competências técnicas para garantir maior consistência na gestão.

No estudo de Bracarense *et al.* (2021), os autores enfatizam a influência da liderança transformacional no engajamento e satisfação de profissionais da saúde. Os resultados apontam que líderes que adotam práticas de inspiração, motivação e apoio individualizado contribuem para um clima organizacional positivo, favorecendo relações de confiança e cooperação entre equipes multiprofissionais.

A relação com o *turnover* é indireta, mas clara: ao fortalecer o vínculo afetivo e a percepção de suporte, a liderança transformacional reduz a intenção de saída dos trabalhadores.

Na revisão, esse estudo é relevante para demonstrar que estilos de liderança mais participativos e inspiradores contribuem para reduzir a rotatividade, especialmente em contextos hospitalares onde o estresse e a sobrecarga são elevados.

Já a pesquisa de Carvalho *et al.* (2024) discute a correlação entre clima organizacional e intenção de turnover em hospitais universitários. O estudo mostra que percepções negativas sobre condições de trabalho, falta de reconhecimento e ausência de comunicação clara estão diretamente associadas à maior predisposição à saída. Além disso, destaca que líderes autoritários ou distantes agravam o problema, enquanto estilos mais democráticos e abertos promovem retenção.

Assim, o estudo evidencia que o clima organizacional atua como mediador entre o estilo de liderança e o turnover. Na sua revisão, ele serve como ponte teórica: práticas de liderança eficazes moldam o clima organizacional, e este, por sua vez, influencia diretamente a permanência ou saída dos profissionais.

Outrossim, Cavalheiro (2020) analisa a exaustão e a sobrecarga de enfermeiros em hospitais, associando tais fatores ao turnover. O estudo evidencia que, em ambientes com liderança pouco empática e foco excessivo em metas, há maior desgaste emocional e pior clima organizacional. Em contrapartida, a presença de líderes que oferecem suporte emocional, distribuem demandas de forma equilibrada e incentivam a participação reduz significativamente a intenção de desligamento.

A contribuição desse estudo para a revisão está em reforçar que o estilo de liderança impacta diretamente o bem-estar da equipe e que ambientes desgastantes, sem suporte adequado, aumentam a rotatividade. Assim, conecta-se à noção de que liderança não é apenas gestão técnica, mas também cuidado com o clima humano dentro da organização.

No estudo de Coentrão e Oliveira (2021), os autores investigaram a percepção social de funcionários e ex-funcionários de uma instituição pública de saúde em Niterói, Rio de Janeiro. Os resultados apontaram que os principais fatores de insatisfação que influenciaram o desligamento foram remuneração e liderança, enquanto os aspectos mais bem avaliados foram relacionamento interpessoal e espírito de equipe.

Do ponto de vista do objetivo da revisão, este estudo evidencia que o estilo de liderança exerce papel determinante sobre o clima organizacional, impactando diretamente a permanência ou saída de profissionais. A liderança inadequada, somada a fatores estruturais como baixa remuneração, contribui para um clima organizacional negativo, aumentando a rotatividade hospitalar. Assim, conclui-se que práticas de liderança mais participativas e

valorização salarial poderiam repercutir positivamente sobre o engajamento e a retenção de trabalhadores da saúde.

Freitas e Henz (2023), por sua vez, analisaram o papel do clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos. O trabalho destacou que um clima positivo está associado a maior satisfação profissional, motivação e desempenho, enquanto um clima desfavorável pode gerar adoecimento, conflitos e intenção de desligamento.

No que se refere à liderança, a revisão ressalta que gestores hospitalares desempenham papel central na criação de um ambiente saudável, devendo adotar estilos de liderança democráticos, motivacionais e integrativos. A ausência dessas práticas tende a intensificar a insatisfação e a rotatividade. Esse estudo contribui para a revisão ao reforçar a ideia de que a gestão hospitalar baseada em liderança participativa e clima organizacional saudável é um fator de proteção contra o turnover, apontando ainda para a necessidade de políticas institucionais que favoreçam reconhecimento, valorização e desenvolvimento profissional.

Rodrigues (2016) teve como foco a influência dos estilos de liderança sobre o clima organizacional e a rotatividade hospitalar. O estudo demonstrou que líderes que adotam estilos autoritários ou pouco comunicativos tendem a gerar ambientes de tensão, baixa cooperação e insatisfação, favorecendo a intenção de desligamento dos profissionais. Em contrapartida, líderes que praticam um estilo transformacional, baseado em motivação, reconhecimento e participação, contribuem para maior coesão da equipe, fortalecimento do clima organizacional e redução do turnover.

Evidencia-se, empiricamente, como o estilo de liderança é variável-chave na mediação entre clima organizacional e rotatividade. Ele evidencia que a liderança não atua de forma isolada, mas em interação com outros fatores (como carga de trabalho e políticas institucionais), reforçando a importância da gestão de pessoas para a retenção de profissionais de saúde.

Assim, os estudos demonstram que a liderança tem um papel central na gestão do *turnover* hospitalar. Estilos de liderança que fomentam a participação, a comunicação e a valorização dos colaboradores, aliados a uma gestão eficaz e à implementação de diagnósticos organizacionais, são fundamentais para reduzir a rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais sustentável e satisfatório.

2.6 Considerações sobre as relações de estilo de liderança, *turnover* e clima organizacional

A presente revisão evidenciou que o estilo de liderança exerce papel determinante no funcionamento das instituições hospitalares, afetando diretamente o clima organizacional e os

índices de rotatividade. Os estudos demonstraram que líderes que adotam práticas democráticas, participativas e comunicativas favorecem a motivação, a satisfação e o engajamento das equipes multiprofissionais. Em contrapartida, estilos autoritários ou distantes geram ambientes de tensão e insegurança, intensificando a intenção de desligamento dos trabalhadores e prejudicando a continuidade dos serviços.

Os resultados também destacaram que o clima organizacional atua como mediador central entre a liderança e o turnover. Ambientes de trabalho percebidos como acolhedores, cooperativos e justos contribuem para a retenção dos profissionais, enquanto cenários marcados por sobrecarga, falta de reconhecimento e ausência de apoio reduzem a permanência dos colaboradores. Assim, a gestão eficaz do clima organizacional torna-se essencial para garantir maior estabilidade das equipes e qualidade assistencial nos serviços hospitalares.

Outro aspecto relevante identificado foi a relação entre liderança transformacional e redução da intenção de rotatividade. Líderes que inspiram, reconhecem individualmente os colaboradores e estimulam o desenvolvimento profissional favorecem um ambiente de confiança e cooperação. Essa prática fortalece vínculos afetivos e institucionais, diminuindo significativamente a probabilidade de desligamentos voluntários, o que reforça a necessidade de investir em formações que estimulem competências emocionais e motivacionais nos gestores hospitalares.

Além disso, a revisão evidenciou que fatores estruturais, como remuneração, dimensionamento de pessoal e políticas institucionais, interagem com os estilos de liderança e influenciam o clima organizacional. Estudos mostraram que mesmo ambientes com lideranças eficazes podem ser impactados negativamente quando não há reconhecimento salarial, condições adequadas de trabalho ou planos de carreira consistentes. Dessa forma, a liderança deve ser compreendida em conjunto com estratégias organizacionais mais amplas, voltadas à valorização dos profissionais.

Observou-se ainda que a rotatividade elevada não apenas compromete a continuidade do cuidado, mas também gera custos adicionais para as instituições, seja pela necessidade de recrutamento constante, seja pela perda de capital humano qualificado. Nesse sentido, a adoção de diagnósticos organizacionais, aliados a práticas de liderança efetivas, surge como ferramenta estratégica para identificar fragilidades, implementar intervenções e fortalecer o engajamento das equipes.

A revisão reafirma que a sustentabilidade e a excelência da gestão hospitalar dependem de uma liderança capaz de articular competências técnicas e relacionais, promovendo um clima organizacional saudável que impacte positivamente na retenção de trabalhadores. Políticas

institucionais que favoreçam lideranças participativas, reconhecimento profissional e estratégias de bem-estar são fundamentais para minimizar o turnover e assegurar a qualidade dos serviços de saúde, alinhando-se às demandas contemporâneas por ambientes mais humanizados, eficientes e seguros.

Dessa forma, a revisão confirma que a liderança não deve ser vista de maneira isolada, mas em interação com outros fatores estruturais e culturais, alinhando-se à visão teórica de que a gestão hospitalar precisa considerar tanto variáveis individuais quanto contextuais para assegurar ambientes mais estáveis.

Observa-se que a identificação do estilo de liderança predominante e sua associação ao clima organizacional corresponde diretamente à meta de analisar essas variáveis no hospital pesquisado.

A constatação de que não há evidência estatisticamente significativa entre liderança/clima e turnover na instituição estudada sugere que, embora a literatura sustente fortemente essa relação, no caso empírico outros fatores, como plano de carreira e condições de trabalho, podem exercer maior influência. Esse resultado reforça o caráter exploratório e aplicado da dissertação, pois evidencia a necessidade de ampliar a investigação para variáveis complementares, ao mesmo tempo em que confirma parcialmente as hipóteses formuladas.

A revisão sustenta a relevância da investigação no contexto amazônico, onde há escassez de pesquisas empíricas que associem estilo de liderança, clima organizacional e turnover em hospitais. Ao evidenciar que práticas de liderança participativas, comunicativas e valorizadoras são protetoras contra a rotatividade, a revisão confirma a pertinência de analisar empiricamente essa relação no hospital estudado, oferecendo subsídios para a gestão estratégica de pessoas e para políticas institucionais de retenção. Assim, os resultados da RIL não apenas dialogam com o arcabouço teórico e os objetivos definidos, mas também fortalecem a justificativa de que compreender tais relações pode contribuir para a qualidade da assistência, a satisfação dos profissionais e a sustentabilidade da gestão hospitalar.

3 METODOLOGIA

3.1 Delimitação da pesquisa

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório e de caráter quantitativo. A pesquisa descritiva é uma das classificações da pesquisa científica, cujo objetivo é descrever as características de uma população, fenômeno ou experiência vinculada ao estudo realizado (Minayo, 2012). Já o caráter exploratório visa ampliar a compreensão sobre os fenômenos investigados, possibilitando o aprofundamento da análise e a formulação de hipóteses mais fundamentadas.

A escolha dos instrumentos de mensuração validados, visou garantir maior confiabilidade metodológica, permitindo a compreensão de como os estilos de liderança, a percepção do clima organizacional e os índices de *turnover* estão associados na institucionais.

3.2 Participantes

O estudo foi realizado em um hospital geral de alta complexidade, situado na cidade de Belém, no estado do Pará, região Norte do Brasil. A instituição é de natureza privada, confessional e filantrópica, contando com creditações nacionais e internacionais, entre elas o nível 3 da Organização Nacional de Acreditação (ONA) e o selo *Diamond Qmentum* da Acreditação Canadense.

No mês de julho de 2024, o hospital dispunha de 1.550 funcionários contratados diretamente, 80 gestores, 300 médicos autônomos e 200 profissionais terceirizados, totalizando uma população de aproximadamente 2.050 pessoas.

Foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência, de natureza não probabilística, em que os participantes foram selecionados com base na acessibilidade e disponibilidade. Essa escolha considerou a dinâmica do contexto hospitalar, possibilitando a otimização do tempo e viabilizando a coleta. A amostra final foi composta por 739 profissionais, distribuídos entre as seguintes unidades: administrativa (32,93%; n = 245), apoio (23,79%; n = 177) e assistencial/hospitalar (43,28%; n = 322), de ambos os sexos.

A amostra do estudo foi composta por 739 colaboradores, representando aproximadamente 36% da população total de 2.050 profissionais que atuam na instituição. Trata-se de uma amostra não probabilística e voluntária, abrangendo colaboradores das áreas

hospitalar/assistencial, administrativa/apoio e ambulatorial. Esse percentual de participação é considerado elevado para pesquisas organizacionais, colaborando para a robustez da pesquisa.

A coleta foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2024, abrangendo os diferentes turnos de trabalho. A escolha por essa forma de amostragem visou incluir a maior parte da população do hospital, especialmente os profissionais atuantes nas áreas operacionais e administrativas, permitindo identificar o perfil de liderança por setor e relacioná-lo aos índices de *turnover*.

3.2.1 Aspectos éticos

Foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a todos os participantes, previamente submetido à direção do hospital, que também concedeu autorização formal para a realização da pesquisa.

Para garantir o anonimato, os participantes foram identificados por códigos numéricos, inclusive para representação de suas falas, quando aplicável. Dessa forma, foram respeitados os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

3.3 Instrumentos

A pesquisa utilizou três fontes principais de dados: (1) a aplicação dos instrumentos psicométricos OLA e ECO; (2) a extração dos índices de *turnover*; e (3) a comparação estatística entre os resultados coletados, com vistas a verificar correlações entre estilo de liderança, clima organizacional e rotatividade institucional.

3.3.1 Escala OLA

Para avaliar o estilo de liderança, foi aplicado o instrumento OLA, originalmente desenvolvido por Laub (1999) como instrumento de mensuração da liderança servidora depois, Laub (2005) expandiu a estrutura conceitual do OLA por meio do APS Model, *Autocratic–Paternalistic–Servant*, e posteriormente, Laub (2018) descreve os níveis de organizações tóxicas e autocráticas, passando por modelos paternalistas negativos e positivos, até alcançar as organizações orientadas pela liderança servidora.

Esse instrumento foi escolhido por sua confiabilidade psicométrica e validação internacional e nacional. No Brasil, foi validado por Evangelista et al. (2014), com base em procedimentos de adaptação transcultural, análise fatorial e verificação da consistência interna.

O instrumento avalia a presença da liderança servidora em organizações por meio de seis dimensões principais: valorizar pessoas, desenvolver pessoas, construir comunidade, demonstrar autenticidade, fornecer liderança e compartilhar liderança. Além dessas, o instrumento inclui três dimensões auxiliares: satisfação no trabalho, percepção da organização e percepção geral da liderança, que funcionam como indicadores complementares. Enquanto as dimensões principais medem os comportamentos do líder, as auxiliares avaliam os efeitos dessa liderança percebidos na experiência dos colaboradores na cultura organizacional.

O OLA avalia a percepção dos colaboradores sobre a liderança exercida na organização, sendo aplicado a dois grupos: gerentes/supervisores e força de trabalho. O questionário é composto por 66 itens organizados em escala Likert de 5 pontos (1 = totalmente em desacordo a 5 = totalmente de acordo), com pontuação total variando de 60 a 300. A pontuação final é obtida pela multiplicação da média das respostas pelo total de itens.

A seguir, apresenta-se a classificação dos níveis organizacionais de saúde conforme a pontuação obtida:

Quadro 5 – Classificação dos níveis de saúde organizacional (Laub, 1999).

Pontuação Média	Nível de Saúde	Estilo de Liderança
1,0 – 1,99	Org 1 – Tóxica	Autocrática
2,0 – 2,99	Org 2 – Fraca	Autocrática
3,0 – 3,49	Org 3 – Limitada	Paternalista Negativa
3,5 – 3,99	Org 4 – Moderada	Paternalista Positiva
4,0 – 4,49	Org 5 – Excelente	Servidora
4,5 – 5,00	Org 6 – Ótima	Servidora

Fonte: Adaptado de Laub (2018).

O Quadro 5 apresenta a classificação dos níveis de saúde organizacional proposta por Laub (2018), relacionando a pontuação média com os níveis de saúde que variam de tóxico, fraca, limitada, moderada, excelente e ótima, com os estilos de liderança correspondentes que vão dos mais baixos, liderança autocrática, passando níveis intermediários à paternalista (negativa ou positiva) e os mais altos à liderança servidora.

3.3.2 Escala ECO

O instrumento de pesquisa utilizado para avaliar o clima organizacional será um questionário baseado na ECO, proposta por Martins (2008). Essa escala é definida como uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre diversas dimensões do clima organizacional. Trata-se de um instrumento desenvolvido a partir de bases teóricas consistentes, testado e submetido a tratamento estatístico rigoroso, sendo aplicável a diferentes tipos de empresas e permitindo a comparação dos dados obtidos.

A escala adotada é composta por 63 questões, organizadas linearmente em cinco fatores, todos simultaneamente interpretáveis:

- Fator 1 – Apoio da chefia e da organização: 21 itens;
- Fator 2 – Recompensa: 13 itens;
- Fator 3 – Conforto físico: 13 itens;
- Fator 4 – Controle/pressão: 9 itens;
- Fator 5 – Coesão entre colegas: 7 itens.

Essas categorias estão descritas na figura 3, que ilustra a estrutura da escala e sua distribuição por fatores.

Para avaliar o clima organizacional da empresa, utilizou-se a ECO, que determina o grau de concordância dos funcionários em relação aos itens propostos no instrumento de pesquisa. Esse método é adequado para mensurar não apenas opiniões, atitudes e preferências, mas também comportamentos no ambiente organizacional.

Segundo Martins (2008), entre as qualidades psicométricas da ECO, destacam-se: confiabilidade e estabilidade temporal; validade de conteúdo, que assegura a abrangência dos aspectos do clima organizacional; validade de constructo, confirmada por análise fatorial; validade de critério, com correlação entre os resultados da escala e indicadores como desempenho, satisfação, engajamento, rotatividade e absenteísmo; além da validade convergente e discriminante, garantindo a coerência com construtos semelhantes e a distinção de outros conceitos distintos. Essas qualidades são fundamentais para que a escala seja considerada uma ferramenta válida e confiável, fornecendo resultados precisos e úteis para pesquisadores e gestores.

A Figura 3 apresenta a ECO, instrumento desenvolvido para avaliar diferentes dimensões do clima percebido pelos colaboradores. O quadro descreve as denominações, definições, itens correspondentes e índices de precisão de cada fator avaliado: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Esses indicadores possibilitam prover contribuições para análise e interferências organizacionais.

Figura 3 - Escala de Clima Organizacional (ECO).

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	01 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Adaptado de Martins (2008).

A análise dos dados foi realizada por meio da soma dos valores atribuídos pelos respondentes (de 1 a 5) a cada item de cada fator. O total foi, então, dividido pelo número de itens do respectivo fator. Em seguida, as médias obtidas por cada respondente no fator serão somadas, e o resultado dividido pelo número total de participantes, obtendo-se, assim, as médias gerais fatoriais. Os valores resultantes deverão situar-se entre 1 e 5, que corresponde à amplitude máxima da escala de respostas.

Segundo Martins (2008), na interpretação dos dados deve-se considerar que, quanto maior for a média fatorial, melhor será o clima organizacional. De maneira geral, valores superiores a 4 indicam clima organizacional satisfatório, enquanto médias inferiores a 2,9 sugerem um clima considerado insatisfatório.

Entretanto, no caso do Fator 4 – Controle/Pressão, a interpretação é inversa: quanto maior o resultado, mais desfavorável será o clima, pois indica maior nível de controle e pressão sobre os colaboradores.

Além dessa análise, foi realizada uma avaliação complementar com base nas porcentagens de respostas obtidas em cada questão. Para tanto, as 63 questões da ECO foram organizadas em nove grupos, definidos com base no conteúdo temático das perguntas. Esses

grupos constituem variáveis que permitem uma discussão mais didática e aprofundada dos resultados.

3.3.3 Dados do *Turnover*

Os dados referentes ao índice de *turnover* foram extraídos do sistema APS, utilizado na gestão de pessoas da instituição, com dados do período de janeiro de 2020 a dezembro de 2023. As informações foram comparadas com os dados da plataforma SINHA (Observatório da ANAHP, 2024), sistema que permite acompanhamento de indicadores estratégicos hospitalares no Brasil.

A fórmula utilizada segue o padrão da ANAHP:

$$\text{Turnover (\%)} = [(Admissões + Desligamentos) \div 2 \div \text{Total de Colaboradores}] \times 100$$

3.4 Procedimentos da coleta e análise dos dados

A coleta foi antecedida por reunião com os gestores, seguida da sensibilização dos colaboradores. A aplicação foi realizada de forma totalmente digital, em salas reservadas, com computadores dedicados exclusivamente a essa finalidade. Participaram da aplicação 739 colaboradores das diferentes áreas que compõem o universo amostral.

A elevada taxa de participação obtida, correspondendo a cerca de 36% dos colaboradores, confere a representatividade aos resultados da pesquisa. Esse índice fortalece a confiabilidade do estudo. Contudo, é importante considerar que, no grupo assistencial, houve predominância de profissionais de enfermagem, principalmente técnicos de enfermagem, justificando também a maioria dos participantes com ensino médio (45,2%), apresentado na tabela 1, distribuição dos participantes da pesquisa segundo as características sociodemográficas, o que pode configurar um viés amostral e influenciar a percepção registrada em determinados domínios avaliados.

Foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2024, em computadores específicos, localizados em salas reservadas, com link de acesso aos questionários e orientações para preenchimento e de forma sigilosa.

A avaliação nos dois instrumentos mencionados ocorreu de segunda a quinta-feira, das 8h às 21h, abrangendo os turnos diurno e noturno. Todos os participantes assinaram lista de presença, garantindo a rastreabilidade e o controle da participação voluntária.

Em paralelo foi levantado os dados de *turnover* da instituição e da ANAHP.

3.4.1 Análises estatísticas

Os dados foram analisados com o software IBM SPSS (versão 26). Inicialmente, foi realizada análise descritiva (frequências, médias, desvios padrão, coeficiente de variação).

Nessa fase, foram realizadas análises de correlação e regressão com o objetivo de investigar e comparar as relações entre as variáveis do estudo. A análise de correlação foi utilizada para identificar a robustez da associação entre os estilos de liderança, o clima organizacional e o índice de turnover. Em seguida, a análise de regressão foi utilizada para medir o efeito dos estilos de liderança sobre o clima organizacional, indiretamente sobre o *turnover*.

Para verificar associações entre variáveis categóricas, utilizou-se o teste do Qui-quadrado de Pearson (χ^2). Considerou-se nível de significância de 5% ($p < 0,05$). Frequências esperadas foram calculadas por:

$$E_{ij} = (R_i \times C_j) / N$$

Também foi utilizado o teste simultâneo de Hsu para comparar médias entre domínios da ECO, e o coeficiente de correlação de Pearson para identificar relações lineares entre domínios do OLA e da ECO.

A confiabilidade interna dos instrumentos foi avaliada pelo Alfa de Cronbach (α), com os seguintes critérios:

- $\alpha < 0,6$: baixa confiabilidade
- $0,6 \leq \alpha < 0,7$: aceitável
- $0,7 \leq \alpha < 0,8$: boa
- $0,8 \leq \alpha < 0,9$: muito boa
- $\alpha \geq 0,9$: excelente

Por fim, aplicaram-se análises de regressão linear e Análises der Variância (ANOVA), correlacionando escores do OLA com variáveis funcionais dos participantes. A análise fatorial exploratória também foi utilizada para verificar agrupamentos internos nos domínios do OLA, possibilitando interpretação mais precisa das dimensões latentes da liderança organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo trata do perfil de liderança e sua influência no clima organizacional e no *turnover* do hospital pesquisado. Os resultados obtidos proporcionarão reflexões sobre os temas abordados, no qual tem despertado interesse crescente não apenas por parte da administração direta, mas também de outros profissionais, como professores, dirigentes religiosos, militares, governantes e enfermeiros que atuam em instituições de saúde (Moura *et al.*, 2020).

4.1 Caracterização dos participantes

A tabela 1 apresenta uma visão abrangente das características sociodemográficas dos participantes da pesquisa, distribuídos em três unidades da instituição: Unidade Ambulatorial, Unidade Hospitalar/Assistencial e Unidade Institucional/Administrativa.

Tabela 1 - Distribuição dos participantes da pesquisa segundo as características sociodemográficas

Categoria	n	%	p-valor¹
Unidade de atuação			
Unidade Ambulatorial	40	5,4%	< 0,001 *
Unidade Hospitalar/Assistencial	426	57,3%	
Unidade Institucional/Administrativa	277	37,2%	
Dependentes			
1 a 2	404	54,3%	< 0,001 *
3 a 4	44	5,9%	
5 a 6	3	0,4%	
Mais de 7	4	0,5%	
Nenhum	289	38,8%	
Faixa etária			
18 a 25 anos	104	14,0%	0,023 *
26 a 35 anos	253	34,0%	
36 a 45 anos	231	31,0%	

Categoria	n	%	p-valor¹
46 a 55 anos	127	17,1%	
Acima de 56 anos	28	3,8%	
Estado civil			
Casado(a)	299	40,2%	< 0,001 *
Divorciado(a)	51	6,9%	
Solteiro(a)	321	43,1%	
União estável	65	8,7%	
Viúvo(a)	7	0,9%	
Escolaridade			
Fundamental incompleto	9	1,2%	< 0,001 *
Fundamental completo	20	2,7%	
Médio incompleto	19	2,6%	
Médio completo	336	45,2%	
Superior incompleto	152	20,4%	
Superior completo	88	11,8%	
Pós-graduação incompleta	31	4,2%	
Pós-graduação completa	80	10,8%	
Mestrado incompleto	3	0,4%	
Mestrado completo	4	0,5%	
Doutorado incompleto	1	0,1%	
Doutorado completo	1	0,1%	
Tempo de serviço na instituição			
0 a 1 ano	79	10,6%	
1 ano e 1 dia até 2 anos	116	15,6%	

Categoria	n	%	p-valor¹
2 anos e 1 dia até 3 anos	114	15,3%	< 0,001 *
3 anos e 1 dia até 4 anos	88	11,8%	
5 anos e 1 dia até 10 anos	182	24,5%	
10 anos e 1 dia até 25 anos	132	17,7%	
Mais de 25 anos	32	4,3%	
Sexo			
Feminino	469	63,0%	< 0,001 *
Masculino	274	36,8%	
Outro vínculo empregatício			
Sim	164	22,0%	< 0,001 *
Não	580	78,0%	

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Notas:

¹ os resultados são baseados em linhas e colunas não vazias em cada subtabela mais interna.

² O teste estatístico não considera a frequência do grupo “Sem informação”.

³ Teste do Qui-quadrado de Pearson para tendência (p-valor < 0,05).

*Valores significativos.

ns: Valores não significativos. *

Interpretação do teste Qui-quadrado de Pearson:

Hipótese nula (H₀): Não há tendência significativa entre as frequências e os grupos.

Hipótese alternativa (H_a): Há tendência significativa entre as frequências e os grupos.

Decisão: Como o valor de p computado é menor que o nível de significância $\alpha = 0,05$, rejeita-se a hipótese nula (H₀) e aceita-se a hipótese alternativa (H_a).

Observa-se que a maioria dos respondentes atua na Unidade Hospitalar/Assistencial (57,3%), evidenciando a centralidade da assistência direta no quadro funcional da instituição. Em relação à faixa etária, predominaram colaboradores entre 26 e 35 anos (34,0%), seguidos do grupo entre 36 e 45 anos (31,0%), o que demonstra uma força de trabalho em sua maioria jovem-adulta.

Quanto ao estado civil, destaca-se a prevalência de profissionais solteiros (43,1%) e casados (40,2%). Além disso, (54,3%) possuem de um a dois dependentes.

A escolaridade predominante é de ensino médio completo (45,2%), seguida por ensino superior incompleto (20,4%), o que pode influenciar a forma como esses profissionais se relacionam com práticas de liderança e de gestão de pessoas. Como destaca Chiavenato (2014),

níveis distintos de formação afetam diretamente as expectativas quanto à comunicação, autonomia no trabalho e valorização institucional.

Em relação ao tempo de serviço, a maioria está na faixa de cinco anos e um dia até dez anos (24,5%), revelando certa estabilidade funcional, embora (41,5%) dos colaboradores tenham até três anos de casa. Tal perfil sugere uma convivência entre profissionais experientes e com recém-admitidos, o que pode gerar diferenças nas percepções sobre o ambiente organizacional.

No que se refere ao sexo, houve predominância de participantes do sexo feminino (63,0%), quanto ao vínculo empregatício, (78,0%) afirmaram não possuir outra atividade remunerada, indicando dedicação exclusiva à instituição, o que pode fortalecer o senso de pertencimento, mas também aumentar a expectativa de reconhecimento por parte do hospital.

A análise estatística dos dados, por meio do teste do Qui-quadrado de Pearson, revelou diferenças estatisticamente significativas em diversas categorias ($p < 0,05$), especialmente nas variáveis “Unidade de atuação”, “Faixa etária”, “Escolaridade”, “Tempo de serviço”, “Sexo” e “Vínculo empregatício”. Esses resultados indicam que há tendência significativa entre essas características e os grupos observados, o que reforça a necessidade de práticas de gestão voltadas à diversidade interna da instituição.

Em suma, os dados sociodemográficos dos colaboradores hospitalares como idade, sexo, tempo de serviço na organização e nível de escolaridade não devem ser ignorados, pois são determinantes na elaboração de estratégias voltadas à melhoria das condições de trabalho e alcance dos objetivos da instituição (Rodrigues Júnior; Ribeiro, 2024).

4.2 Análise estatística e descrição da escala OLA

A seguir são apresentados os resultados adquiridos com base nas médias, medianas e desvios-padrão dos domínios da Escala OLA, conforme demonstrado na tabela 2.

A análise busca explicar qualitativamente a percepção dos respondentes em relação aos diversos aspectos da liderança organizacional, apreciando também comparações com a literatura disponibilizada.

No hospital estudado, as nove características, que descrevem o instrumento OLA foram resumidas e organizadas na tabela 2, considerando a coluna “média” como balizador de seu desempenho na pesquisa.

Tabela 2 - Estatística descritiva dos domínios que compõem o instrumento *Organizational Leadership Assessment* (OLA).

Variável	Média	± DP	CV (%)	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
VPRaw	36,6	7,5	20,6	10	32	37	42	50
DPRaw	31,6	7,4	23,5	9	27	33	37	45
BCRaw	37,8	7,4	19,6	10	34	39	43	50
DARaw	43,3	9,0	20,7	12	38	44	49	60
PLRaw	33,7	6,3	18,8	10	30	35	38	45
SLRaw	35,0	8,0	23,0	10	30	36	40	50
JSRaw	25,6	3,5	13,6	7	24	26	28	30
ORaw	82,3	15,9	19,3	24	73	85	93	110
LRaw	135,7	29,8	21,9	38	119	140	155	190

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A Tabela 2 demonstra que, entre os domínios do OLA, alguns apresentam médias elevadas e maior consistência nas respostas, como Liderança - LRaw (135,7) e Organização - ORaw (82,3), enquanto outros, como Demonstrar Autenticidade - DPRaw (43,3) e Satisfação no Trabalho – SLRaw (35,0), indicam alta disparidade nas médias, sugerindo percepções mais heterogêneas entre os respondentes. Esses resultados sugerem que determinadas dimensões da liderança foram notadas de forma mais constante, ao passo que outras refletem divergências expressivas na avaliação dos participantes.

O quadro 6 apresenta de forma mais específica as médias obtidas nos diferentes domínios avaliados pelo instrumento de Laub (1999). As médias, são seguidas da descrição que o instrumento apresenta para cada domínio, indicando o nível de frequência de cada dimensão no contexto estudado, possibilitando identificar fortalezas e áreas que requerem maior atenção para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais positivo.

Quadro 6 – Características fundamentais para o fortalecimento organizacional e da liderança no ambiente hospitalar.

Domínios	Descrição	Média
Demonstrar Autenticidade	Integridade e confiança, abertura e responsabilidade, e vontade de aprender com os outros.	43,3
Construir Comunidade	Constrói relacionamentos fortes, trabalha de forma colaborativa e valoriza diferenças individuais.	37,8
Valorizar as Pessoas	Ouve com atenção, atende às necessidades dos outros primeiro e confia nas pessoas.	36,6

Domínios	Descrição	Média
Compartilhar Liderança	Cria uma visão compartilhada e distribui poder de decisão, status e privilégios em todos os níveis.	35,0
Fornecer Liderança	Visualiza o futuro, toma iniciativa e esclarece metas.	33,7
Desenvolver as Pessoas	Oferece oportunidades de aprendizagem, modela comportamentos e encoraja os outros.	31,6
Satisfação no Trabalho	Grau de contentamento dos colaboradores com seu ambiente, funções e relações de trabalho.	25,6
Percepção de Organização	Visão global dos colaboradores sobre a estrutura, práticas e valores da instituição.	82,3
Percepção geral sobre Liderança	Avaliação integrada da atuação e influência da liderança no contexto organizacional.	135,7

Fonte: Dados da pesquisa com base em Laub, 1999.

Em síntese, os dados descritivos do quadro 6 indicam percepções predominantemente positivas sobre os domínios da liderança organizacional, com destaque para “Demonstrar de Autenticidade” e “Construção de Comunidade”, sugerindo forte autenticidade na liderança percebida, ainda que com alguma variabilidade entre os respondentes, além de demonstrar que os respondentes partilham, de postura relativamente parecida, a noção de apoio e pertencimento recíproco. Esse resultado confirma o sentimento de que a coerência social é um marcador importante da saúde organizacional (Laub, 1999).

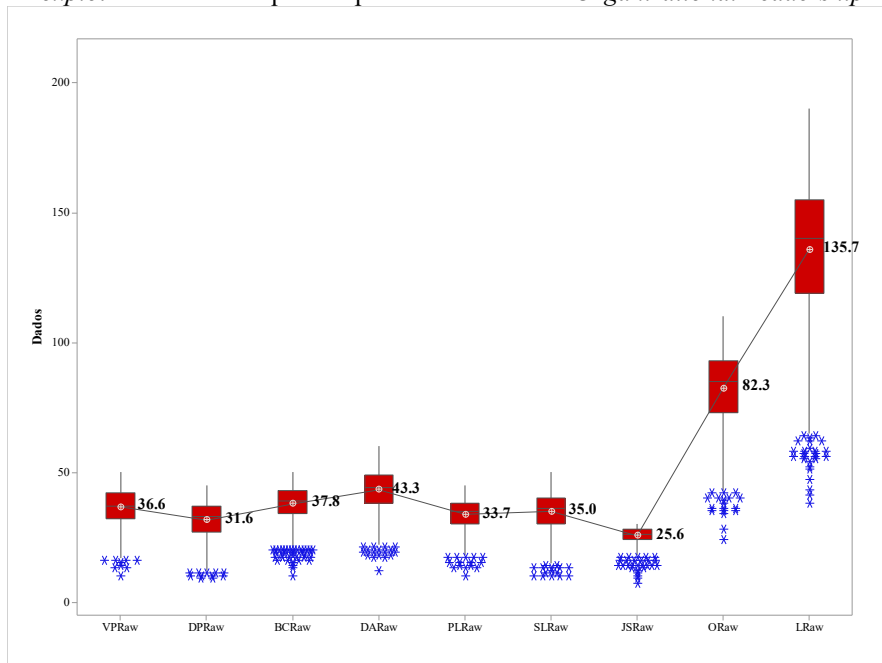
No entanto, “Desenvolvimento de Pessoas” com média de 31,6, sugere uma avaliação levemente inferior, comparada a outros domínios. Estudos posteriores (Laub, 2005) reforçam que este domínio costuma variar conforme o grau de envolvimento da liderança com o desenvolvimento contínuo da equipe. Já quanto a “Satisfação no Trabalho”, a média foi de 25,6 pontos, com desvio padrão (DP) de 3,5, indicando baixa variabilidade nas respostas entre os participantes. Esse resultado merece atenção da gestão, pois satisfação no trabalho são indicadores-chave de motivação, retenção e clima organizacional e ambos os domínios se apresentam como pontos de atenção.

A figura 4 denominada de *boxplot* dos domínios que compõem o instrumento OLA, apresentada em seguida, é a representação gráfica da tabela 2 e do quadro 6.

A análise do *boxplot* facilita a identificação de padrões, consistências e possíveis divergências na avaliação da liderança servidora percebida pelos profissionais da instituição. Apresenta a distribuição dos escores médios obtidos nos domínios que compõem o instrumento OLA, por meio de representação gráfica em formato de *boxplot*. Esse tipo de gráfico permite visualizar a dispersão, a mediana, os *outliers* e a amplitude interquartil dos dados para cada um

dos domínios avaliados, possibilitando a comparação entre eles. Os domínios estão organizados pelas dimensões analisadas no modelo de Laub (1999).

Figura 4 - *Boxplot* dos domínios que compõem o instrumento *Organizational Leadership Assessment*.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os dados contidos na figura 4 revelam que os pilares relacionais são os mais fortalecidos na organização, enquanto os pilares estruturantes do crescimento demandam ou mais atenção nas ações estratégicas, ou melhor comunicação para os níveis mais operacionais da instituição. Tais implementações podem encaminhar a melhoria da liderança e da saúde organizacional.

Sendo assim, evidencia que o domínio Liderança (LRaw) apresenta a maior dispersão, com alongamento das caixas e dos bigodes no *boxplot*, sugerindo uma distribuição mais heterogênea entre os participantes. Por outro lado, Satisfação no Trabalho (JSRaw) exibe distribuição mais compacta e homogênea, com menor dispersão e poucos *outliers*, refletindo uma percepção mais uniforme sobre esse aspecto.

A presença de *outliers*, pontos azuis fora dos limites superiores e inferiores dos *boxplots*, é notável em domínios como Demonstrar Autenticidade (DARaw) e Liderança (LRaw), indicando a existência de percepções extremas, possivelmente combinadas a experiências individuais específicas ou a contextos organizacionais distintos. A simetria das caixas em relação à mediana sugere uma distribuição equilibrada dos dados, como é o caso de Valoriza Pessoas (VPRaw), enquanto assimetrias são identificadas em domínios como

Desenvolver Pessoas (DPRaw), onde os quartis não são equidistantes da mediana, apontando maior concentração de valores em uma das extremidades da distribuição.

A tabela 3 apresenta a ANOVA, comparando as médias dos grupos, Líder, Gerente e Força de Trabalho, com o objetivo de verificar se existem diferenças significativas nas percepções entre esses grupos. Trata-se da análise estatística ideal para a comparação de médias entre grupos, sendo, portanto, totalmente apropriada para os objetivos deste estudo.

Tabela 3 - Análise de variância dos domínios que compõem o OLA em função dos grupos (função ou posição da pessoa que conclui o OLA).

Domínio	Papel	N	Média	SD	SE	P-Valor ⁽¹⁾
VPRaw	Força de Trabalho	958	36.3	7.54	0.244	0.004*
	Líder Superior	4	40.0	5.48	2.739	
	Gerente/Supervisor	73	40.4	6.55	0.766	
DPRaw	Força de Trabalho	958	31.3	7.43	0.240	0.003*
	Líder Superior	4	37.3	4.19	2.097	
	Gerente/Supervisor	73	34.9	6.44	0.754	
BCRaw	Força de Trabalho	958	37.6	7.43	0.240	0.010*
	Líder Superior	4	41.5	5.97	2.986	
	Gerente/Supervisor	73	40.8	6.31	0.739	
DARaw	Força de Trabalho	958	42.9	8.96	0.290	0.004*
	Líder Superior	4	46.3	10.28	5.138	
	Gerente/Supervisor	73	47.8	7.80	0.913	
PLRaw	Força de Trabalho	958	33.4	6.36	0.205	0.002*
	Líder Superior	4	37.5	3.70	1.848	
	Gerente/Supervisor	73	36.8	5.36	0.627	
SLRaw	Força de Trabalho	958	34.6	8.04	0.260	0.003*
	Líder Superior	4	36.5	6.61	3.304	
	Gerente/Supervisor	73	39.2	6.87	0.804	
JSRaw	Força de Trabalho	958	25.5	3.48	0.112	0.022*
	Líder Superior	4	27.3	2.50	1.250	
	Gerente/Supervisor	73	26.9	3.29	0.386	
ORaw	Força de Trabalho	958	81.8	15.95	0.515	0.016*
	Líder Superior	4	86.8	15.78	7.889	
	Gerente/Supervisor	73	88.5	13.73	1.607	
LRaw	Força de Trabalho	958	134.4	29.76	0.961	0.002*
	Líder Superior	4	152.3	19.29	9.647	
	Gerente/Supervisor	73	151.4	25.41	2.974	

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Nota 1: Os resultados são baseados em linhas e colunas não vazias em cada subtabela mais interna.

Nota 2: O teste estatístico não considera a frequência do grupo “Sem informação”. ¹ ANOVA (p-valor < 0,05). Valores Significativos; ns – Valores Não Significativos.

Interpretação do teste:

H₀: Não há diferença significativa entre as médias.

H_a: Há diferença significativa entre as médias.

Decisão: Como o valor de p computado é menor que o nível de significância $\alpha = 0,05$, deve-se rejeitar a hipótese nula (H₀) e aceitar a hipótese alternativa (H_a).

Os resultados da ANOVA, tabela 3, indicam que há diferenças significativas entre as médias dos domínios do OLA em função dos grupos. Em geral, líderes superiores e gerentes/supervisores tendem a ter médias mais altas em todos os domínios, sugerindo que esses grupos percebem a liderança e a organização de maneira mais positiva em comparação com a força de trabalho. Essas diferenças podem ser atribuídas a diversos fatores, incluindo níveis de responsabilidade, acesso à informação e experiência organizacional.

Fortalecendo ainda mais os achados presentes na ANOVA, tabela 3, incluímos os resultados da Análise das Médias (AMON), por meio das figuras 6 a 14, que representam uma técnica estatística gráfica usada para comparar as médias de diferentes grupos com a média geral e identificar quais grupos estão significativamente acima ou abaixo dessa média.

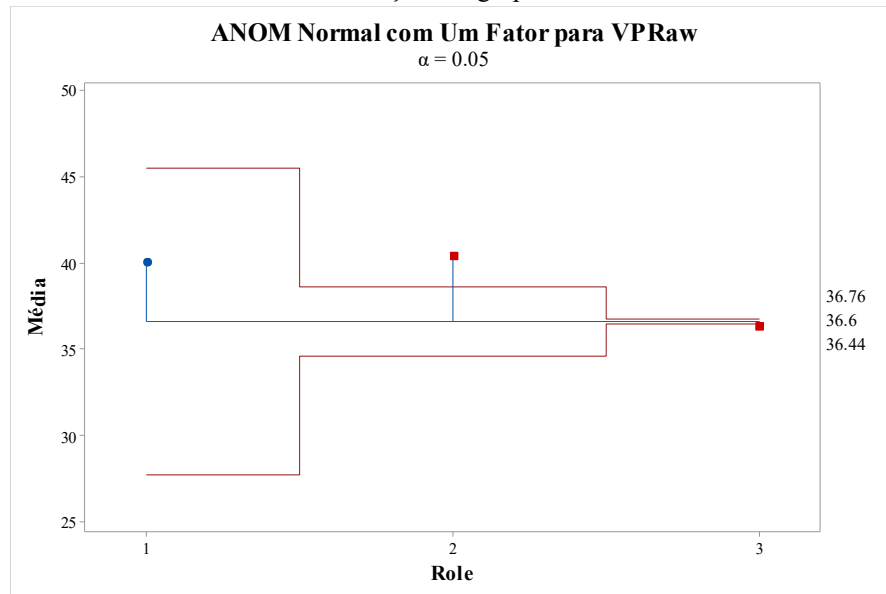
Nesta seção, são apresentadas as figuras que ilustram os resultados do teste ANOM (Analysis of Means), aplicado aos domínios da Escala OLA com o objetivo de comparar as médias dos escores entre os três grupos funcionais: Grupo 1 (Líder Superior), Grupo 2 (Gerente/Supervisor) e Grupo 3 (Força de Trabalho).

O teste ANOM é uma ferramenta estatística visual que compara as médias de diferentes grupos com a média global, destacando quais grupos estão acima ou abaixo dos limites de controle (ou intervalo de confiança). Ele é útil para identificar quais grupos se diferenciam estatisticamente dos demais, ajudando a explicar as variações internas de percepção sobre a liderança na organização.

Nesse caso específico, as figuras 5 a 13 mostram que os domínios do OLA apresentaram diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre os grupos analisados. Em quase todos os domínios, os líderes superiores apresentaram médias mais altas, seguidos pelos gerentes/supervisores. A força de trabalho obteve as médias mais baixas, sugerindo percepções menos favoráveis sobre a liderança e a organização. Tais achados são coerentes com a literatura, que aponta que posições mais elevadas tendem a ter visões mais positivas da estrutura organizacional, em função do maior envolvimento em decisões estratégicas e acesso a recursos institucionais (Laub, 1999).

A figura 5 demonstra que os líderes superiores exibem a média mais alta, (40,0), posicionando-se visualmente fora dos limites de confiança inferior do grupo de referência, o que indica uma percepção mais elevada sobre a valorização de pessoas. Já os gerentes/supervisores e a força de trabalho apresentam médias semelhantes, respectivamente, (36,76) e (36,44), próximas à média global e dentro da faixa de controle estatístico.

Figura 5 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Valoriza Pessoas – VPRaw do OLA, em função dos grupos.



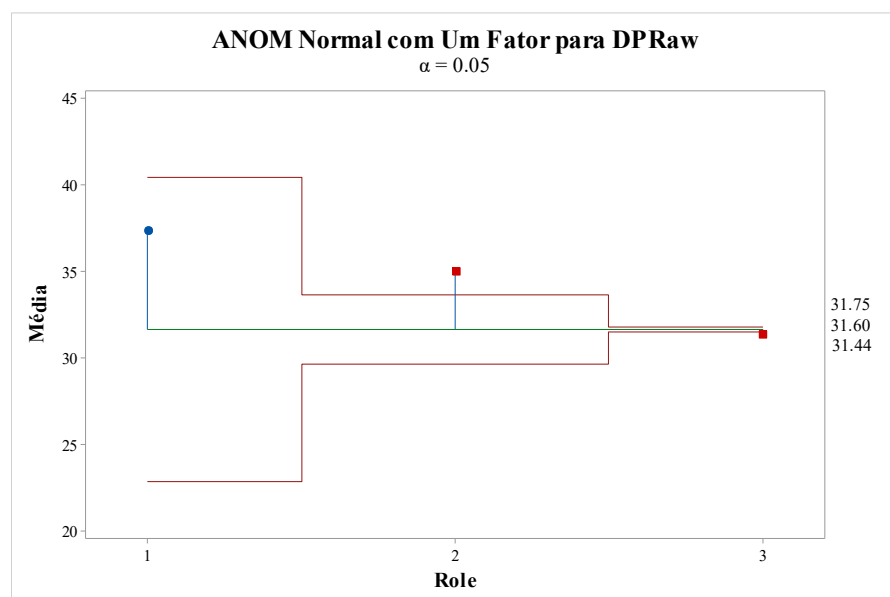
Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

Desse modo, ocorre uma diferença importante entre o grupo de liderança superior e os demais, reforçando o alinhamento com a literatura, que indica que os profissionais que estão mais próximos da estratégia percebem mais intensamente o contexto e a cultura relacionada à valorização interpessoal (Laub, 1999).

A figura 6 demonstra que o Grupo 1, Líder Superior, apresenta a média mais alta, (37,3) sugerindo que essa percepção se destaca positivamente em relação à média global. Em contraste, os grupos Gerente/Supervisor e Força de Trabalho obtêm médias próximas entre si, (31,75) e (31,44), com leve diferença a favor dos gerentes.

Figura 6 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Desenvolver Pessoas – DPRaw do OLA.



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

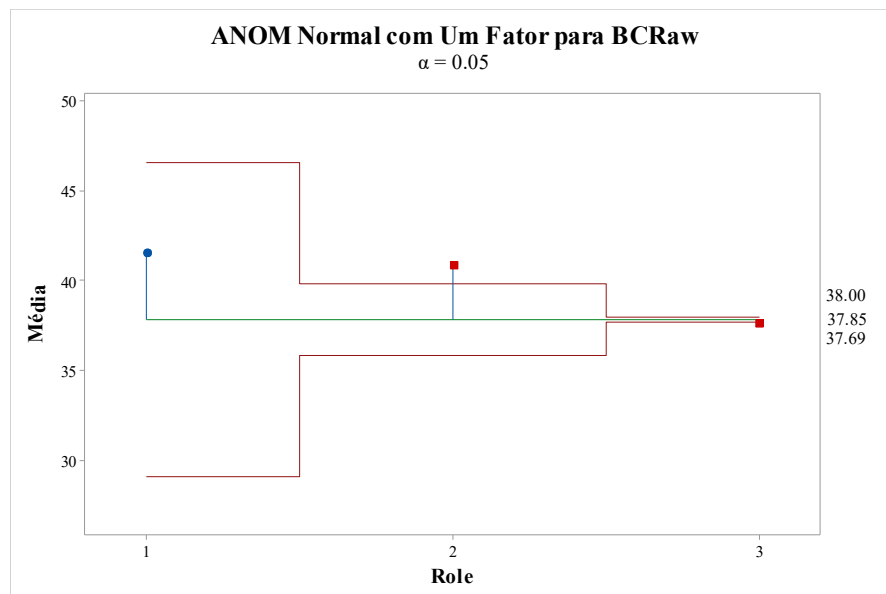
Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior – média 37,3); Grupo 2 (Gerente/Supervisor – média 31,75); Grupo 3 (Força de Trabalho – média 31,44).

Tal resultado permite compreender que líderes superiores estão mais conscientes das ações relacionadas ao desenvolvimento de pessoas na instituição. Já o mesmo não acontece com a força de trabalho, o que pode sugerir dificuldades na comunicação sobre os benefícios agregados à prática do desenvolvimento ou outras falhas na execução, levando esse grupo a ser mais exigente nas respostas.

As disparidades de compreensão entre os diversos níveis hierárquicos se confirmam, reforçando o achado da ANOVA ($p < 0,05$) de que há divergências entre os grupos nesse domínio. Isso é destacado na literatura ao comentar que existe uma distância entre o discurso estratégico da liderança e a experiência prática dos colaboradores (Laub, 1999; Farling *et al.*, 1999).

Por sua vez, figura 7 segue a tendência apresentada nas figuras anteriores, ilustra que no domínio Construir Comunidade (BCRaw) o Grupo 1 (Líder Superior) apresenta a maior média (38,0), seguido pelo Grupo 2 (Gerente/Supervisor), com média de (37,85), e, por fim, pelo Grupo 3 (Força de Trabalho), com média de (37,69).

Figura 7 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Construir Comunidade – BCRaw do OLA, em função dos grupos.



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

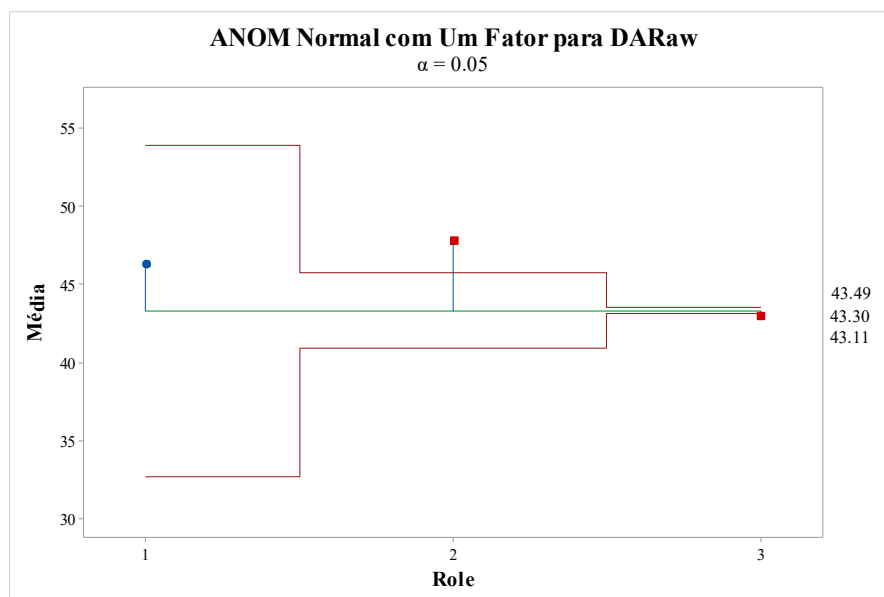
Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

A percepção do Grupo 1 é ligeiramente maior que a dos outros níveis, demonstra que os níveis hierárquicos mais elevados possuem uma compreensão mais apurada do perfil comunitário da instituição. Esse padrão pode estar relacionado ao fato de os líderes estarem mais alinhados com seu papel e responsabilidade na implementação de ambientes colaborativos e mais positivos (Laub, 1999).

No entanto, neste domínio, o achado é mais homogêneo entre os níveis hierárquicos, uma vez que os Grupos 2 e 3 apresentam médias próximas e situadas próximas à média geral, demonstrando uma percepção bastante semelhante sobre a atuação da instituição na construção de relacionamentos fortes, no trabalho colaborativo e na valorização das diferenças individuais.

A figura 8 apresenta os resultados do domínio Demonstrar Autenticidade (DARaw), evidenciando as médias de escore entre os três grupos funcionais. O Grupo 1 (Líder Superior) obteve a maior média (43,49), seguido pelo Grupo 2 (Gerente/Supervisor), com (43,30), e pela Força de Trabalho (Grupo 3), com (43,1).

Figura 8 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Demonstrar Autenticidade – DARaw do OLA, em função dos grupos.



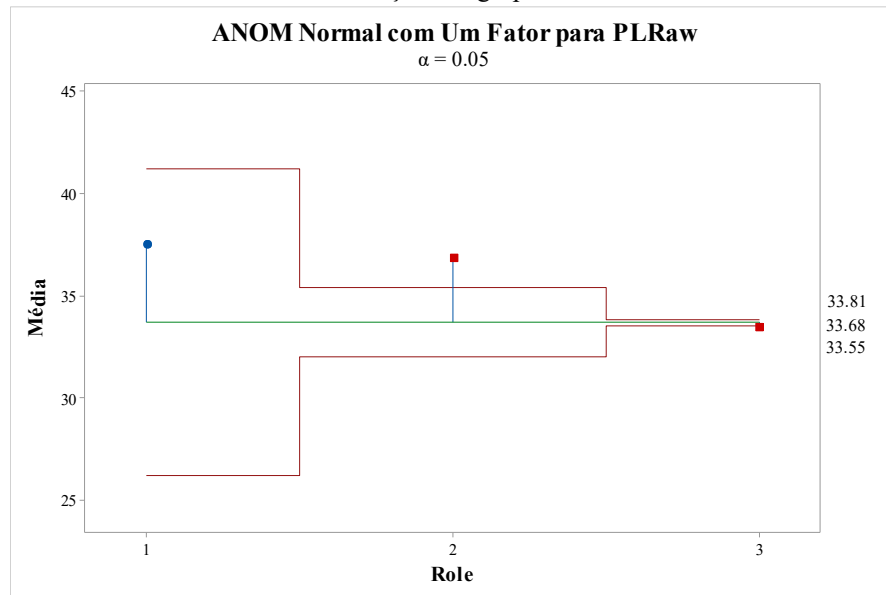
Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

O domínio apresenta médias muito próximas, todas dentro do limite de controle estatístico de $\alpha = 0,05$, indicando que não há desvios significativos em relação à média global. Mesmo assim, segue a tendência de que a percepção do nível hierárquico mais alto seja mais favorável. A proximidade, no entanto, indica de maneira positiva que a liderança da instituição estudada é bem avaliada pelos respondentes, sendo percebida como possuidora de autenticidade, integridade e confiança, abertura e responsabilidade, bem como vontade de aprender com os outros, além de demonstrar liderança ética.

A figura 9 apresenta os resultados do domínio Fornecer Liderança (PLRaw), demonstrando as médias de escore obtidas pelos três grupos funcionais. O Grupo 1 (Líder Superior) apresenta a maior média (33,81), seguido pelo Grupo 2 (Gerente/Supervisor), com média de (33,68) e, por fim, o Grupo 3 (Força de Trabalho), com média de (33,55).

Figura 9 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Fornecer Liderança – PLRaw do OLA, em função dos grupos.



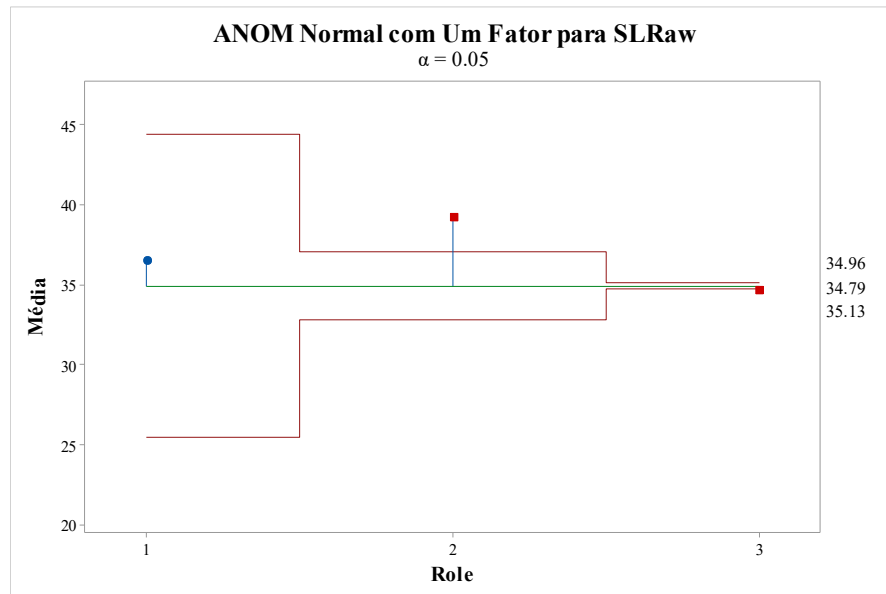
Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

Há, nesse caso, uma variação muito pequena, com uma ligeira tendência de avaliação mais positiva por parte dos líderes superiores, o que é aceitável, pois, nesse nível hierárquico, o líder participa na definição da estratégia. No entanto, a homogeneidade sugere que a liderança é percebida por todos os níveis hierárquicos como madura e executada na instituição com consistência e clareza (Laub, 1999).

A figura 10 exibe os resultados para o domínio Compartilhar Liderança (SLRaw), comparando os escores médios entre os três grupos funcionais. As médias foram bastante próximas: Líderes Superiores (34,96), Gerentes/Supervisores (34,79) e Força de Trabalho (35,13).

Figura 10 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Compartilhar Liderança – SLRaw do OLA, em função dos grupos.



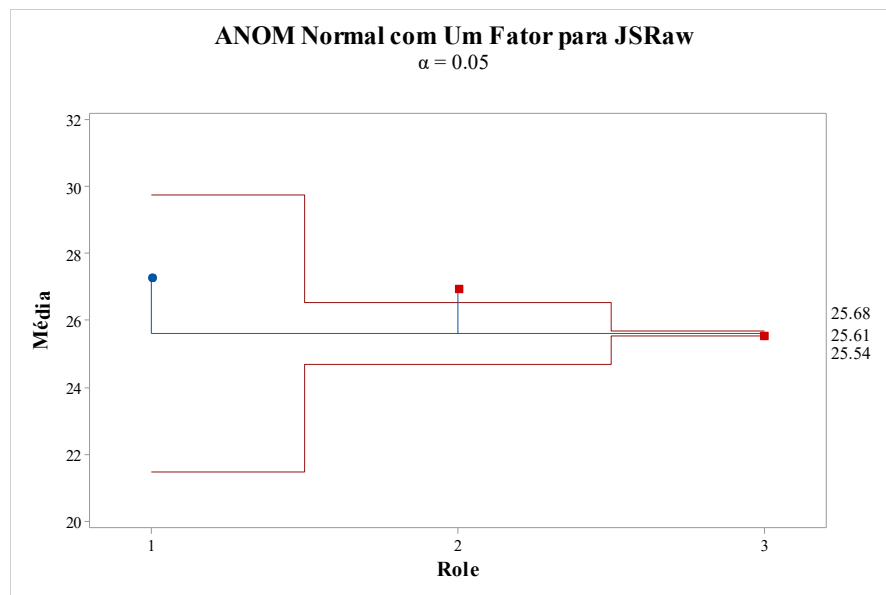
Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

Muito embora a figura 10 revele uma uniformidade nas médias, observa-se que a Força de Trabalho apresenta uma leve vantagem numérica, sendo o grupo com maior escore. Isso sugere que, na percepção dos colaboradores, há indícios de participação e envolvimento em processos decisórios, mesmo que em níveis moderados, reforçando que a liderança compartilhada é notada de maneira nivelada pelos respondentes e que há uma cultura de confiança mútua sendo experimentada na visão de todos (LAUB, 1999).

A figura 11 mostra o domínio Satisfação no Trabalho (JSRaw), comparando os escores médios entre os três grupos funcionais. As médias observadas foram (25,68) para o Grupo 1 (Líder Superior), (25,61) para o Grupo 2 (Gerente/Supervisor) e (25,54) para o Grupo 3 (Força de Trabalho).

Figura 11 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Satisfação no Trabalho – JSRaw do OLA, em função dos grupos.



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

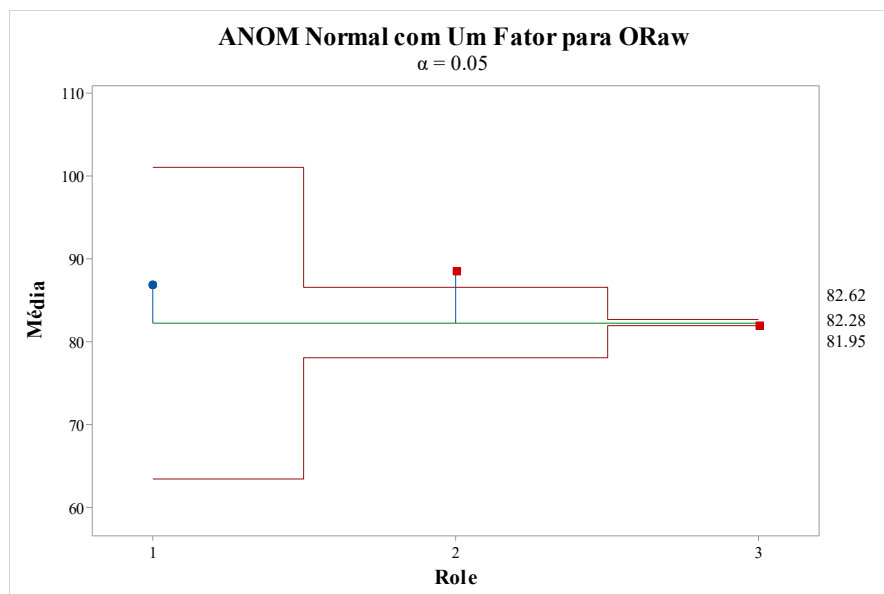
Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

As médias foram bastante próximas: Grupo 1 (Líder Superior) com (82,62); Grupo 2 (Gerente/Supervisor) com (82,28); e Grupo 3 (Força de Trabalho) com (81,95). Todas essas médias permanecem dentro dos limites de controle estatístico, o que indica que não há diferenças significativas na percepção organizacional entre os grupos.

Essa homogeneidade sugere uma visão organizacional relativamente coesa, em que os níveis hierárquicos compartilham compreensões semelhantes sobre o funcionamento da instituição. Esse resultado é indicativo de uma cultura institucional consolidada e bem percebida em todos os níveis da organização, fato que está em conformidade com o modelo de liderança servidora proposto por Laub (1999), no qual a clareza organizacional é compartilhada por toda a estrutura.

A figura 12 apresenta o domínio Liderança (LRaw), que sintetiza os escores globais de liderança percebida pelos diferentes grupos funcionais. As médias foram: (152,3) para o Grupo 1 (Líder Superior), (151,4) para o Grupo 2 (Gerente/Supervisor) e (134,4) para o Grupo 3 (Força de Trabalho).

Figura 12 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Organização - ORaw do OLA, em função dos grupos.

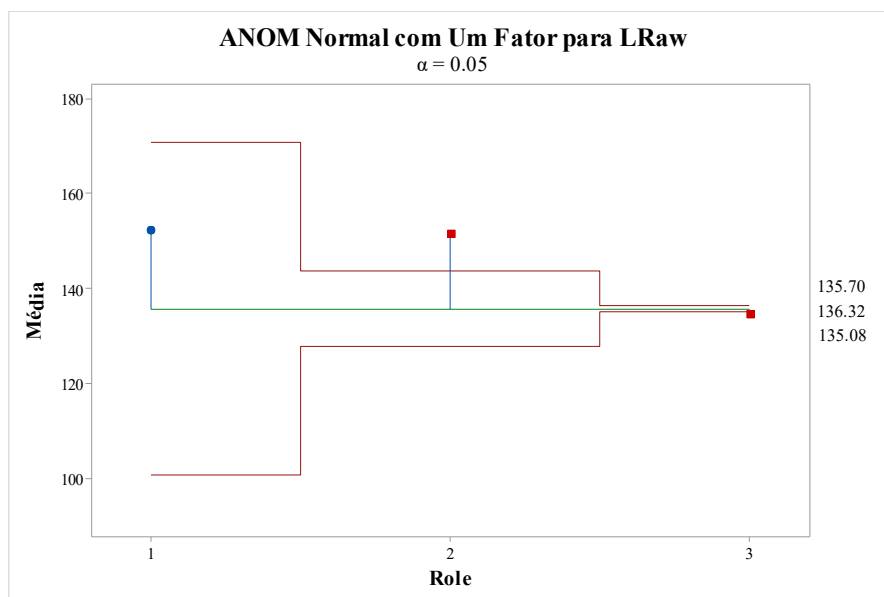


Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

A homogeneidade entre as médias dos grupos demonstra que há um entendimento comum da estrutura e dos processos institucionais. Observa-se um equilíbrio organizacional independentemente do nível hierárquico, sugerindo que as políticas e práticas estão sendo desenvolvidas de maneira coerente por toda a instituição. Conforme Laub (1999), uma percepção uniformizada da organização colabora para uma cultura organizacional intensa e integrada.

A figura 13 apresenta a análise de variância (ANOVA) do escore médio obtido no domínio Liderança – LRaw, do instrumento OLA, considerando a percepção de diferentes grupos hierárquicos da instituição. Permite avaliar se há diferenças estatisticamente significativas entre eles, com base no intervalo de confiança de 95%.

Figura 13 - Análise de variância do escore médio obtido no domínio Liderança – LRaw do OLA, em função dos grupos.



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

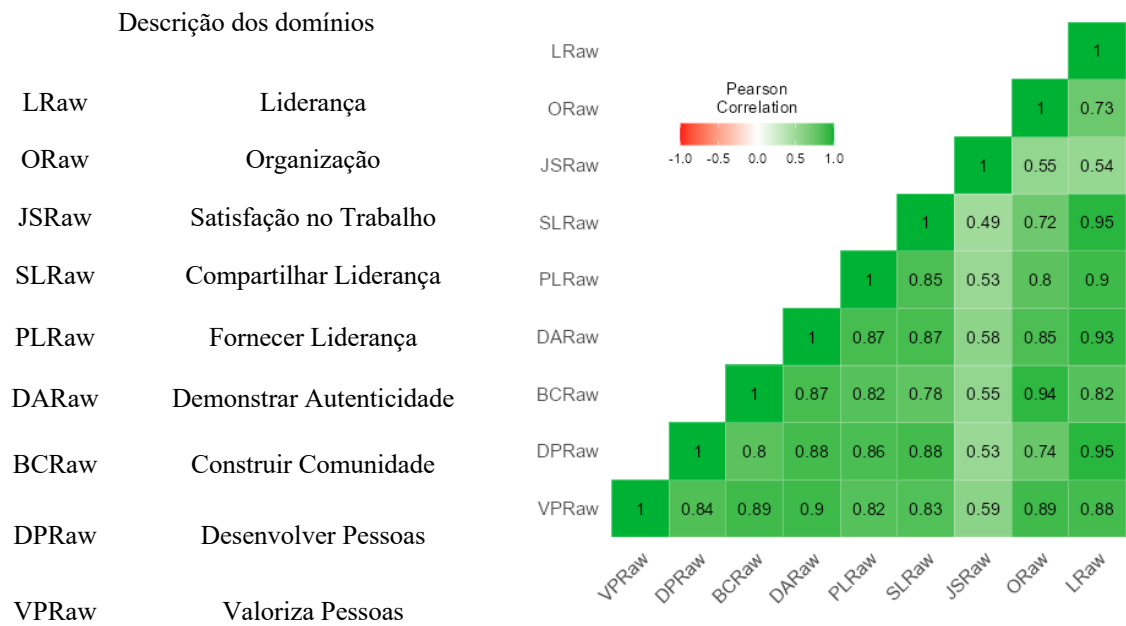
Nota: Papel = Grupo 1 (Líder Superior); Grupo 2 (Gerente/Supervisor); Grupo 3 (Força de Trabalho).

Na figura 13, é apresentada uma discreta diferença entre os grupos, sendo líderes (135,70) e gerentes aqueles com médias mais elevadas (136,32) do que a força de trabalho (135,08), o que denota uma percepção mais positiva por parte daqueles que estão mais próximo da alta liderança.

Tal resultado se justifica pelas razões mencionadas em figuras anteriores e é confirmado pelos achados da ANOVA, reforçando a suposição de que a percepção da liderança tende a ser mais favorável entre os indivíduos diretamente envolvidos nos processos de tomada de decisão e formulação estratégica. Mesmo assim, esses dados podem ser interpretados como reflexo de uma cultura organizacional alinhada e da presença de boas práticas de liderança percebidas de forma relativamente equânime em todos os níveis avaliados.

A figura 14 tem por objetivo revelar o nível de correlação entre os domínios. O teste mede o grau de associação linear entre duas variáveis quantitativas, onde (+1) representa “correlação perfeita positiva”, (0) representa “sem correlação” e (-1), “correlação perfeita negativa”.

Figura 14 - Teste de correlação de Pearson entre os domínios que compõem o OLA.



Fonte: Protocolo de pesquisa (2024).

O teste demonstrou correlações fortes e positivas entre os domínios da Escala OLA, principalmente entre Liderança (LRaw) e os domínios que a impactam diretamente, como Compartilhar Liderança ($r = 0,95$), Fornecer Liderança ($r = 0,90$) e Demonstrar Autenticidade ($r = 0,93$). É possível notar que tais variáveis, em comparação com a liderança, se aproximam de 1 e, por isso, reforçam a ideia de que a percepção de liderança é influenciada por um conjunto de práticas, e não é vista isoladamente.

Da mesma forma, o teste apresenta domínios com correlações mais moderadas, como Satisfação no Trabalho (JSRaw) em relação aos demais domínios (variação de $r = 0,49$ a $0,59$), o que sugere que, embora exista relação, a satisfação no trabalho pode depender de outras práticas que não estejam diretamente relacionadas à liderança.

Comparativo entre a tabela 3, análise de variância e a figura 14 teste de correlação de Pearson entre os domínios que compõem o OLA.

A comparação entre os resultados da ANOVA e da correlação de Pearson afirma dois pontos: gestores e líderes tendem a avaliar de maneira mais positiva e os domínios da liderança são dependentes, com fortes conexões entre si, reforçando que a atuação da liderança impacta de forma sistêmica o ambiente organizacional. Tais achados concordam com o que diz Souza (2020), a liderança exerce influência direta no clima organizacional, especialmente quando adota uma postura participativa, baseada na colaboração, confiança e liberdade de expressão, promovendo engajamento, satisfação e produtividade no ambiente de trabalho.

Descrição da escala OLA - Análise dos resultados do Instrumento OLA

Adicionalmente, é fundamental identificar as fontes específicas de insatisfação em cada nível organizacional, de modo a possibilitar o desenvolvimento de estratégias mais direcionadas e eficazes. Essa abordagem contribuirá para a promoção de um ambiente institucional mais coeso, participativo e alinhado, beneficiando a totalidade dos profissionais envolvidos no contexto organizacional.

O quadro 7 apresenta de maneira resumida o distanciamento de perspectiva entre principais líderes e colaboradores de maneira geral.

Quadro 7 – Diferença de Percepção entre os Principais Líderes e a Força de Trabalho

Dimensão Avaliada	Principais Líderes (Alta Liderança)	Força de Trabalho	Interpretação da Diferença
Percepção da Organização	Visão crítica com foco estratégico	Visão operativa e percepção de distanciamento	Desalinhamento nas prioridades percebidas
Percepção da Liderança	Autopercepção positiva e confiante	Avaliação limitada e percepção de distanciamento	Necessidade de aproximação e engajamento

Fonte: Dados da pesquisa (2025), adaptado do modelo *Organizational Leadership Assessment – OLA* (Laub, 1999).

Em contraste, o quadro 7 revela que a alta liderança demonstra uma visão mais favorável da organização, o que pode estar relacionado ao fato de ocuparem posições de influência, tomarem decisões estratégicas e acessarem uma visão mais ampla das operações institucionais. Essa disparidade pode revelar uma lacuna na comunicação interna, no alinhamento de expectativas ou ainda na percepção sobre os impactos das decisões organizacionais nos diferentes níveis hierárquicos.

Quanto à percepção da liderança, os trabalhadores tendem a avaliá-la de forma menos positiva, o que pode sugerir uma percepção de baixa presença de engajamento, suporte insuficiente ou distanciamento entre líderes e suas equipes. Por outro lado, a alta liderança possui uma avaliação mais positiva da própria liderança, possivelmente em razão de maior confiança interna e alinhamento entre os líderes quanto às decisões e estratégias institucionais.

Esse contraste reforça a importância da adoção de práticas de liderança colaborativa, comunicação transparente e eficaz, além de investimentos na construção de relações de confiança mútua entre líderes e liderados. Tais medidas são fundamentais para reduzir ruídos de percepção e fortalecer a coesão interna.

Pereira e Ferreira (2019) observaram correlações de moderadas a fortes entre a liderança servidora, o engajamento, o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação laboral. Outros estudos também têm reunido evidências de que estilos de liderança opostos à liderança servidora, caracterizados por líderes controladores, menos favoráveis e com baixa habilidade em fornecer *feedback*, estão relacionados a níveis mais baixos de bem-estar no ambiente de trabalho.

Tais resultados indicam, portanto, que o comportamento dos líderes servidores é benéfico para o engajamento, para a satisfação no trabalho e para o comprometimento dos subordinados. Em outras palavras, líderes servidores tendem a favorecer a obtenção de resultados positivos por parte de seus colaboradores, uma vez que seu comportamento desempenha papel central no ambiente social das organizações (Van Dierendock; Nuijten, 2011).

Esses achados vão ao encontro de estudos anteriores, nos quais foram identificadas relações positivas fortes entre as dimensões da escala de Liderança Servidora e uma medida de liderança paternalista (Van Dierendock; Nuijten, 2011).

Considerando que a liderança paternalista pode ser compreendida como uma das vertentes da liderança ética, é coerente que ela também apresente correlações fortes com a liderança servidora, já que ambas compartilham características comuns, como o cuidado com os funcionários e a integridade.

Cumpramos ressaltar, contudo, que a liderança paternalista tende a ser mais diretiva na orientação do líder para com seus subordinados, enquanto a liderança servidora foca-se, sobretudo, no desenvolvimento dos seguidores (Pereira; Ferreira, 2019).

Os principais padrões observados na organização estão descritos no quadro a seguir: o quadro 8 apresenta uma análise detalhada das percepções de diferentes grupos dentro da organização, no que se refere à instituição como um todo e à sua liderança. Trabalhadores e gerentes demonstram uma percepção menos positiva da organização, o que sugere que, no nível operacional, as práticas institucionais não atendem às suas expectativas e proporcionam uma experiência relativamente satisfatória.

Quadro 8 – Comparação de Percepções: Organização e Liderança.

Grupo Funcional	Percepção da Organização	Percepção da Liderança	Nível de Saúde
Alta Liderança	Positiva – organização estruturada, visão clara e estratégias definidas	Positiva – estilo paternalista com influência estratégica	Org 5 – Saúde Excelente
Gestores/Supervisores	Positiva – coerência entre processos e resultados	Positiva – liderança acessível e orientada para metas	Org 4 – Saúde Moderada
Força de Trabalho	Moderada – reconhecimento limitado e distanciamento estratégico	Moderada – liderança com pouca devolutiva e comunicação restrita	Org 4 – Saúde Moderada

Fonte: Dados da pesquisa (2025), adaptado do modelo *Organizational Leadership Assessment* – OLA (Laub, 1999).

Em contrapartida, os principais líderes possuem uma visão mais positiva da organização, possivelmente em decorrência de seu maior acesso a informações estratégicas. Essa disparidade evidencia uma possível desconexão na forma como os diferentes níveis hierárquicos quando se trata da percepção da liderança, observa-se tanto os trabalhadores quanto os gerentes avaliam a liderança de forma menos positiva, possivelmente em virtude de limitações no engajamento direto, dificuldades na comunicação ou da ausência de apoio percebido. Por outro lado, os principais líderes expressam uma visão mais positiva da liderança, o que pode refletir um elevado nível de confiança interna e uma percepção de alinhamento entre suas funções e as decisões estratégicas.

Essa discrepância entre os diferentes níveis hierárquicos revela a necessidade de aprimoramento nas práticas de liderança, especialmente no que se refere ao fortalecimento das relações entre líderes e liderados. Para alinhar essas visões, torna-se essencial investir em ações que promovam: transparência organizacional; comunicação clara e contínua; práticas de liderança colaborativa capazes de aproximar líderes dos demais grupos funcionais.

Em conclusão, os dados revelam uma desconexão significativa entre os diferentes níveis hierárquicos no que se refere às percepções sobre a organização e sua liderança. Para minimizar essa disparidade, torna-se essencial promover maior transparência organizacional e estimular canais efetivos de comunicação entre as camadas hierárquicas.

Além disso, recomenda-se a implementação de treinamentos em liderança humanizada e colaborativa, bem como a criação de oportunidades para que os trabalhadores participem ativamente dos processos decisórios ou ofereçam *feedback* sobre as práticas organizacionais. Tais ações tendem a alinhar as percepções, promover um ambiente institucional mais coeso e elevar os níveis de satisfação e comprometimento dos colaboradores que percebem e vivenciam a organização.

A pesquisa apontou as áreas-chave com melhor e pior desempenho na avaliação, conforme é apresentado no quadro 9.

Quadro 9 – Áreas-chave de saúde organizacional

Áreas-chave mais altas de saúde organizacional	Áreas-chave mais baixas de saúde organizacional
• Autenticidade	• Fornecer Liderança
• Construir Comunidade	• Desenvolver Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Análise do quadro 9, aponta os dois dos pontos de melhor desempenho, Autenticidade e Construir Comunidade, sugerindo um ambiente acolhedor, que favorece o senso de pertencimento. Entretanto, identifica também as áreas de maior fragilidade, destacam-se Fornecer Liderança e Desenvolver Pessoas, indicando que há uma dificuldade em delegar responsabilidades, bem como a incapacidade de investir no desenvolvimento individual dos colaboradores.

Classificação da Saúde Organizacional: Da Saúde Ótima à Saúde Tóxica.

O nível identificado no hospital no presente estudo foi o Org4 - Saúde Moderada, conforme se verifica na figura 15, 16 e 18, o qual representa uma condição intermediária, caracterizada pela coexistência de elementos positivos e negativos no clima organizacional. Essa classificação demonstra que, embora haja alguma consistência nas práticas de liderança e nos valores institucionais, permanecem áreas que requerem maior atenção, especialmente nas dimensões relacionadas à colaboração e à capacitação de lideranças.

Segundo a ferramenta de Laub (1999), a saúde moderada, representa que os trabalhadores vivenciam a organização como positivamente paternalista, ou seja, liderada por figuras que desempenham o papel de pais, sendo esse ambiente caracterizado por um nível moderado de confiança e confiabilidade, ainda que marcado por incertezas e temores ocasionais.

Esse resultado está alinhado aos achados de Santana *et al.* (2017), que enfatizam que organizações em estágios intermediários frequentemente enfrentam entraves na implementação de estratégias de longo prazo, particularmente no que se refere ao desenvolvimento de lideranças e à gestão de equipes.

Autores como Souza e Souza (2021) destacam que, em níveis moderados de saúde organizacional, são comuns os contrassensos entre os valores institucionais e as práticas diárias. Tais conflitos podem resultar em baixa adesão dos colaboradores aos objetivos organizacionais, evidenciando a necessidade de investir na melhoria da comunicação interna e na adoção de práticas colaborativas mais eficazes.

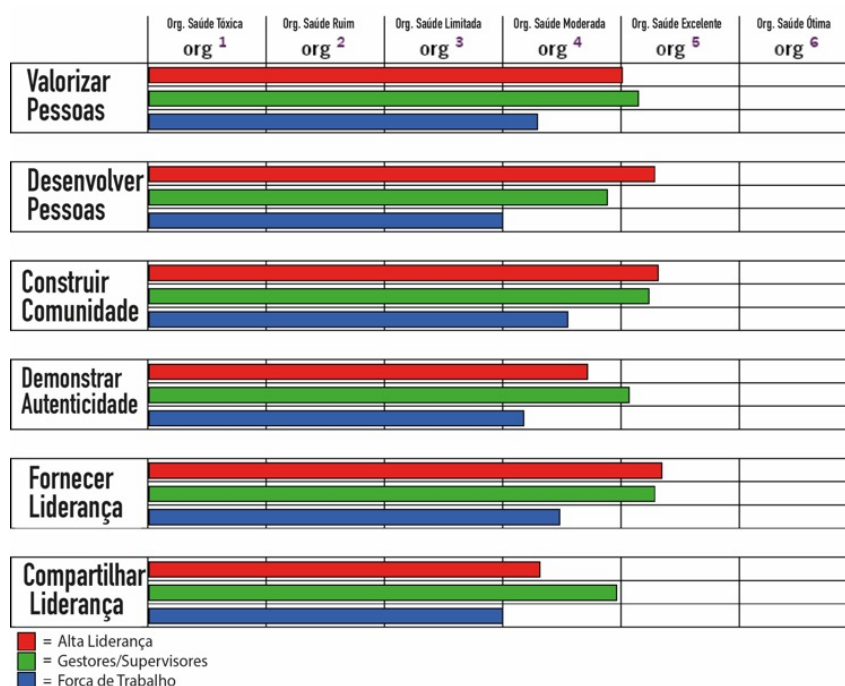
Além disso, Carvalho, Akerman e Cohen (2023) argumentam que o estado de saúde moderada pode ser temporário, dependendo da capacidade da liderança em promover transformações culturais significativas. Entre essas transformações estão a descentralização da liderança, o desenvolvimento individual dos colaboradores e o fortalecimento da coerência entre discurso institucional e prática organizacional.

A pesquisa aponta, que no hospital pesquisado a criatividade é incentivada, desde que não desafie excessivamente o status quo. Riscos podem ser assumidos, mas o fracasso é, por vezes, temido. Embora os objetivos da instituição sejam, em sua maioria, claros, a direção geral pode parecer confusa para alguns colaboradores. Os líderes tendem a assumir o papel de pais carinhosos, enquanto os trabalhadores ocupam a posição simbólica de filhos cuidados, o que reforça a característica protetora desse tipo de liderança.

O principal foco do profissional que desenvolve a liderança paternalista está essencialmente voltado às necessidades dos colaboradores que integram sua equipe. Esse líder busca compreendê-las em sua essência e emprega todos os seus esforços para atender a cada uma delas, promovendo a satisfação geral dos membros do grupo que lidera. Entre as características identificadas nesse estilo de liderança, destaca-se o fato de que o líder paternalista assume um papel semelhante ao de um pai, adotando uma postura protetora e amistosa em relação aos liderados, e defendendo seus interesses a todo custo, de maneira análoga à atitude parental (Esteves, 2020).

Para Esteves (2020), a liderança paternalista tende a centralizar as responsabilidades nos líderes, o que pode comprometer o progresso e a evolução da equipe e da organização como um todo. Independentemente das transformações externas ou de outros fatores contextuais, é fundamental que as empresas contem com líderes capazes de inspirar, motivar e conduzir suas equipes, contribuindo com suas habilidades e competências para o alcance dos objetivos organizacionais e o posicionamento competitivo no mercado em que atuam.

A figura 15 ilustra o impacto da saúde organizacional nas práticas de liderança, conforme percebido pelos três grupos funcionais: Alta Liderança (vermelho), Gestores/Supervisores (verde) e Força de Trabalho (azul). Cada domínio do instrumento OLA, como Valorizar Pessoas, Desenvolver Pessoas e Fornecer Liderança, é analisado em relação ao nível de saúde organizacional (de tóxica a ótima), revelando como a percepção das práticas de liderança varia conforme o ambiente organizacional. O gráfico demonstra visualmente as dinâmicas entre os grupos quanto à Liderança Servidora.

Figura 15 - Impacto da Saúde Organizacional nas Práticas de Liderança.

Fonte: Laub, 1999.

Como resultado da pesquisa, apresentado na figura 15, nota-se que, em todos os domínios, líderes e gestores, vermelho e verde, percebem os níveis de liderança de forma mais positiva do que a força de trabalho (azul), especialmente nas categorias até Org4, Saúde Moderada. Isso confirma a tendência encontrada na ANOVA: a percepção da liderança é mais elevada nos níveis hierárquicos superiores, enquanto os trabalhadores operacionais consideram de forma mais crítica aspectos como Desenvolver Pessoas e Compartilhar Liderança.

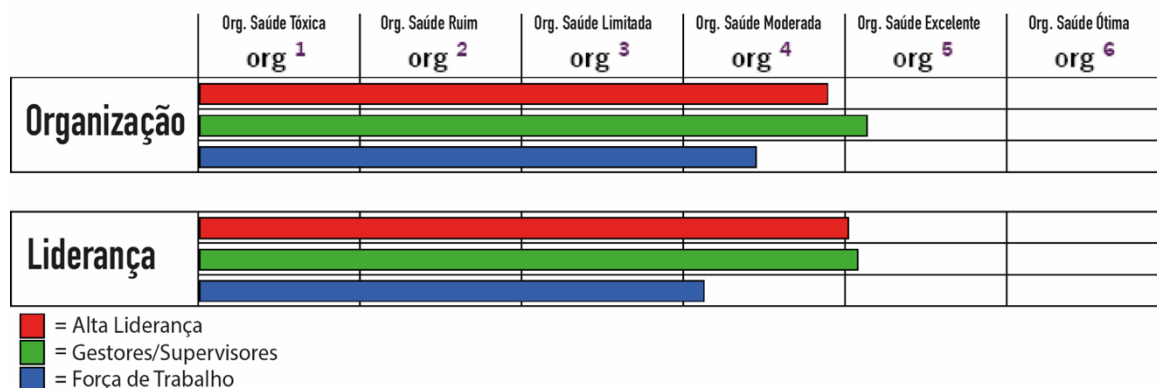
Além disso, observa-se que, mesmo nas organizações classificadas com saúde moderada (Org4), como no estudo apresentado, as práticas de liderança ainda não atingem sua potencialidade mais elevada, especialmente sob a perspectiva da força de trabalho. Isso indica uma percepção desbalanceada que precisa ser vista com atenção. Sendo assim, é essencial a implementação de ações práticas voltadas à comunicação interna e à participação dos níveis operacionais em discussões importantes.

Dimensões Complementares - Percepção da Organização e Percepção Geral da Liderança

Ainda na questão das dimensões complementares, o OLA também avaliou a organização, como um todo, em comparação com a Liderança (líderes executivos e gerentes). A figura 16 exhibe os aspectos essenciais de como sua organização e liderança são percebidas por aqueles na organização em diferentes níveis, conforme os grupos da pesquisa: Alta

Liderança (vermelho), Gestores/Supervisores (verde) e Força de Trabalho (azul), de maneira comparativa. Essa figura possibilita considerar como cada grupo classifica a instituição e a liderança na escala do instrumento OLA, respeitando a variação de “Saúde Tóxica” até “Saúde Ótima”.

Figura 16 - Distribuição da Saúde Organizacional e Liderança por Níveis.

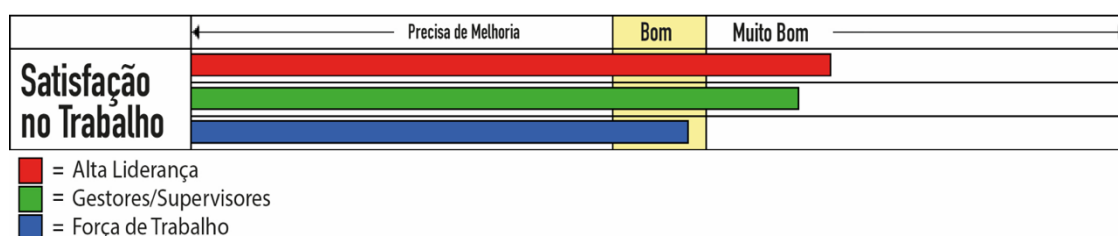


Fonte: Laub, 1999.

Observa-se que a Alta Liderança e os Gestores/Supervisores concentram suas percepções predominantemente nos níveis mais elevados, especialmente em “Saúde Moderada” e “Saúde Excelente” (org4 e org5), enquanto a Força de Trabalho tende a posicionar-se em apenas “Saúde Moderada” (org4), mas como visto em análises anteriores, com uma percepção mais exigente sobre as duas dimensões. Essa diferença está condizente com a avaliação das outras dimensões. Isso reforça a importância de estratégias de escuta ativa e alinhamento interno para promover uma visão organizacional mais integrada e realista. Dimensão Complementar - Satisfação no Trabalho

A figura 17 apresenta um resumo das respostas da organização à escala de satisfação no trabalho, indicando os níveis de percepção dos colaboradores quanto aos fatores motivacionais e à sua experiência no ambiente organizacional.

Figura 17 - Níveis de Satisfação no Trabalho: Uma Comparação entre Grupos Organizacionais.



Fonte: Laub (1999).

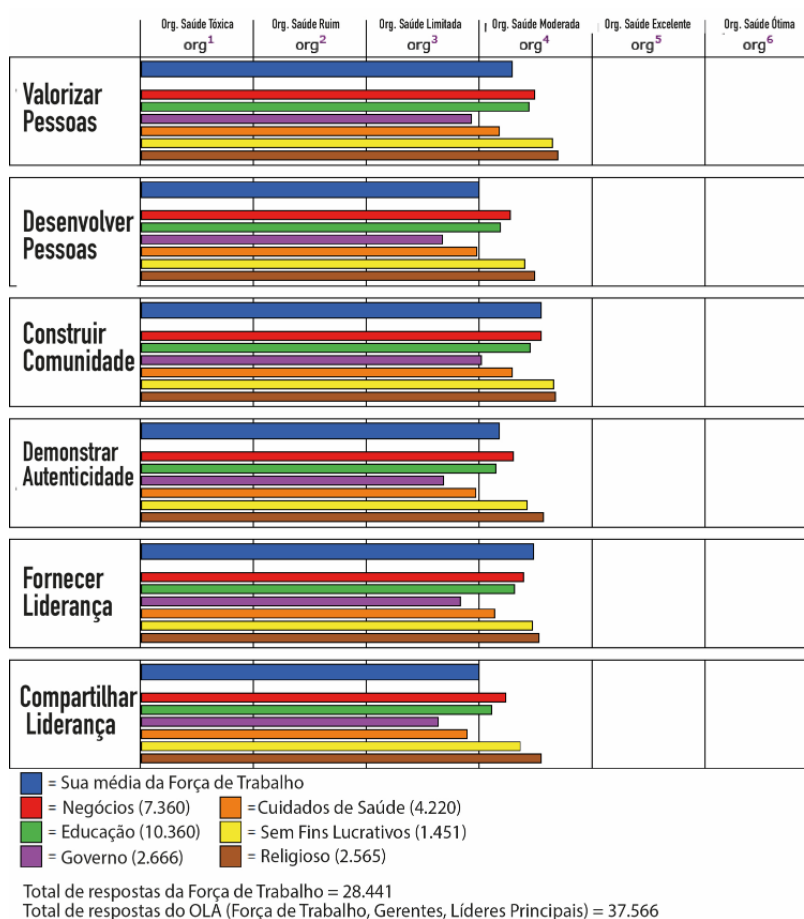
A organização atualmente opera com um nível de Satisfação de “bom” pela força de trabalho a “muito bom” avaliados pela liderança, considerando os aspectos relacionados à

satisfação no trabalho. Esse nível de saúde é evidenciado pelas práticas e atitudes observadas na maioria dos níveis operacionais da instituição, refletindo um ambiente organizacional com capacidade de manter padrões consistentes de desempenho e de promover o bem-estar coletivo.

Para que as organizações consigam promover um ambiente de trabalho saudável, com condições propícias ao engajamento e crescimento dos colaboradores, e, assim, minimizar problemas como absenteísmo e rotatividade, torna-se essencial entender como os indivíduos percebem esse ambiente, reconhecendo suas expressões e os diferentes tipos de clima organizacional existentes (Santos; Santos; Luz, 2017).

A figura 18 detalha o desempenho do hospital estudado em comparação a empresas diferentes setores e áreas no mundo todo, permitindo uma comparação intersetorial sobre o desempenho em cada dimensão. Os contrastes nas áreas-chave da saúde organizacional comparada à diversas seguimentos empresariais em nível mundial.

Figura 18 - Contrastes nas Áreas-Chave da Saúde Organizacional.



Fonte: Laub, 1999.

É notório que o resultado do hospital pesquisado não difere muito dos outros setores. A análise da Média revela um quadro de saúde organizacional moderada entre todos os setores

empresariais, havendo uma variedade considerável entre domínios para o mesmo setor, mas em geral ficando no cenário de saúde moderada

Sobre as organizações e os contextos de trabalho, é importante compreendê-los como organismos e sistemas de conhecimentos, imersos em uma estrutura social e atuando como referências primárias para a construção do pensamento humano. Ressalta-se que as organizações são, também, constituídas por pessoas que compartilham significados e agem de forma conjunta, estabelecendo uma cultura própria e dinâmicas relacionais singulares (Esteves, 2020).

De acordo com a análise da dinâmica organizacional desta instituição, observa-se que a alta liderança e a força de trabalho possuem uma percepção semelhante quanto ao estado de saúde atual da organização. Esse alinhamento sugere um alto nível de consciência compartilhada, bem como a existência de comunicação aberta entre os diferentes níveis hierárquicos.

4.3 Escala de Clima Organizacional (ECO)

A tabela 4 apresenta os resultados estatísticos descritivos dos 14 domínios avaliados pela ECO, incluindo valores de média, mediana, desvio-padrão, mínimo, máximo e p-valor. Destaca-se que o domínio com maior média foi “Foco no Cliente” (4,31), seguido de “Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização” (4,24), enquanto os menores valores médios foram observados em “Recompensa” (3,16) e “Remuneração” (3,35). O teste t de Student revelou um p-valor $< 0,05$, o que permite rejeitar a hipótese nula (H_0) e aceitar a hipótese alternativa (H_a), indicando uma diferença significativa entre as médias dos domínios. Esses resultados fornecem uma visão detalhada das percepções distintas dos colaboradores sobre o clima organizacional, destacando áreas fortes e potenciais de melhoria.

Tabela 4 - Estatística descritiva dos domínios da Escala de Clima Organizacional (ECO).

Domínio	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	P-valor ¹
Controle e Pressão	3,66	3,75	0,735	1,40	5,00	–
Apoio da chefia e da organização	3,98	4,20	0,837	1,20	5,00	–
Autonomia e Desenvolvimento	3,76	4,00	1,032	1,00	5,00	–
Remuneração	3,35	3,30	1,034	1,00	5,00	–
Valorização, Reconhecimento e Recompensa	3,67	3,80	0,999	1,00	5,00	–
Cultura e Organização	3,95	4,00	0,841	1,00	5,00	–
Foco no Cliente	4,31	4,50	0,819	1,00	5,00	$< 0,001^*$

Domínio	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	P-valor ¹
Recompensa	3,16	3,20	0,890	1,00	5,00	–
Comunicação de <i>Feedback</i>	4,01	4,30	1,055	1,00	5,00	–
Estilo de Liderança	3,47	3,50	0,641	1,50	5,00	–
Coesão entre Colegas	3,96	4,00	0,576	1,40	5,00	–
Conforto Físico	3,90	4,10	0,883	1,20	5,00	–
Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização	4,24	4,70	0,935	1,00	5,00	–
Desempenho	3,68	4,00	1,161	1,00	5,00	–

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Notas:

Os resultados são baseados em linhas e colunas não vazias em cada subtabela mais interna.

O teste estatístico não considera a frequência do grupo “Sem informação”.

Teste *t* de *Student* para comparação de médias (p-valor < 0,05).

Valores significativos; ns – valores não significativos.

Interpretação do teste:

H₀: Não há diferença significativa entre as médias dos domínios.

H_a: Há diferença significativa entre as médias dos domínios.

Decisão: Como o valor de *p* computado é menor que o nível de significância $\alpha = 0,05$, deve-se rejeitar a hipótese nula H₀ e aceitar a hipótese alternativa H_a.

A elevada média de “Foco no Cliente” reflete uma cultura organizacional voltada para a excelência no atendimento e na experiência do usuário, confirmando a centralidade desse domínio na estratégia organizacional.

A média geral mais alta foi observada em “Foco no Cliente” (4,31), o que pode ser interpretado como um indicativo de que a organização prioriza suas relações com os clientes e envolve seus colaboradores de maneira eficaz nesse processo. Esse domínio, alinhado com a visão organizacional sobre o cliente, é considerado um fator crítico para o sucesso organizacional, conforme apontado por pesquisas recentes. Segundo Souza e Rodrigues (2021), um bom foco no cliente está diretamente relacionado à satisfação e à lealdade do cliente, influenciando positivamente a performance organizacional. Esse resultado é respaldado por estudos que associam a orientação ao cliente à qualidade percebida dos serviços de saúde e à maior motivação dos profissionais envolvidos (Pereira *et al.*, 2021; Lemos; Carvalho, 2023).

Em contraste ao achado anterior, o domínio “Remuneração” apresentou a média mais baixa (3,35), o que pode indicar que os colaboradores percebem insatisfação ou expectativas não atendidas em relação aos benefícios financeiros. Esse dado é relevante, pois a literatura destaca a remuneração como um fator crítico para a satisfação, retenção e comprometimento dos colaboradores (Martins *et al.*, 2022; Santana; Reis, 2024).

A remuneração é um fator fundamental para a motivação dos colaboradores, conforme discutido por Silva e Santos (2020), que apontam que uma compensação inadequada pode levar

à diminuição do engajamento e ao aumento da rotatividade. A disparidade nesses domínios pode ser indicativa de uma desconexão entre os esforços dos profissionais e os retornos percebidos, sugerindo a necessidade de revisão das políticas de incentivos.

Os dados também revelam que o domínio “Comunicação de Feedback” obteve média de 4,01, sendo bem avaliado, mas com desvio-padrão elevado (1,055), o que sugere diferenças nas experiências dos colaboradores. Essa variação pode sinalizar práticas incoerentes de comunicação entre diferentes equipes e lideranças, como observado por Oliveira *et al.* (2022), que destacam a importância da padronização e da continuidade no processo de devolutivas institucionais.

Essas características são associadas a um clima organizacional saudável, que favorece o desenvolvimento de confiança e de um ambiente de trabalho colaborativo, como apontado por Oliveira *et al.* (2023), que discutem a importância do apoio da liderança e da comunicação eficaz para o bem-estar organizacional.

Por outro lado, a dimensão “Controle e Pressão” teve uma média de 3,66, o que sugere que, apesar de um certo nível de controle ser necessário para a boa gestão da organização, a pressão excessiva pode impactar negativamente o ambiente de trabalho. De acordo com Costa e Almeida (2022), um equilíbrio entre controle e autonomia é essencial para evitar o estresse organizacional, que pode afetar a saúde mental dos colaboradores e reduzir a produtividade.

A análise dos desvios-padrão indica que, em alguns domínios, como “Desempenho” (desvio-padrão de 1,161) e “Autonomia e Desenvolvimento” (desvio-padrão de 1,032), há uma maior dispersão nas respostas dos colaboradores, sugerindo que diferentes grupos dentro da organização podem ter percepções muito distintas sobre esses fatores. Isso pode refletir a diversidade de funções e cargos dentro da empresa, o que corrobora a importância de adaptar políticas e práticas organizacionais às diferentes necessidades dos colaboradores, conforme argumentam Rocha *et al.* (2020).

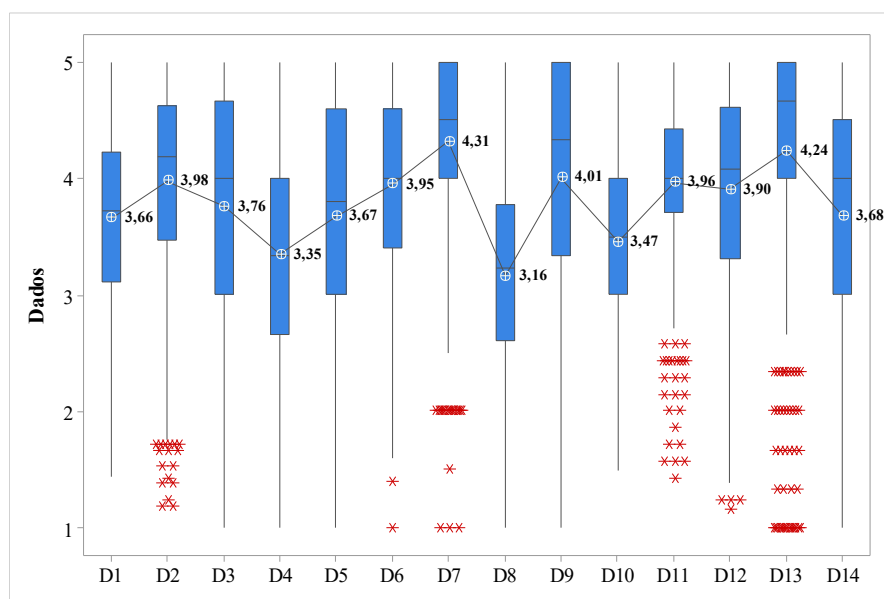
Além disso, o teste t de Student, com p-valor $< 0,05$, indica que existe uma diferença significativa entre as médias dos domínios, o que valida a hipótese de que os diferentes aspectos do clima organizacional não são percebidos de maneira uniforme pelos colaboradores. A significância estatística reforça a necessidade de uma análise detalhada das áreas que apresentam maiores variações, para que estratégias específicas de melhoria possam ser implementadas.

A figura 19 apresenta *boxplots* individuais para os 14 domínios da ECO. Observa-se maior concentração de dados em faixas elevadas para os domínios “Foco no Cliente” (D7) e

“Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização” (D13), refletindo maior homogeneidade nas percepções positivas desses aspectos.

Em contraste, os domínios “Remuneração” (D4), “Recompensa” (D8) e “Desempenho” (D14) apresentam maior dispersão e presença de *outliers*, indicando experiências divergentes e possíveis desigualdades no ambiente de trabalho.

Figura 19 - Boxplot dos domínios da Escala de Clima Organizacional



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Os resultados apresentados pelo *boxplot* para os 14 domínios da ECO fornecem uma visão detalhada sobre as distribuições das percepções dos colaboradores em relação a diferentes aspectos do clima organizacional. A análise dos *boxplots* revela tanto consensos nas percepções quanto áreas de maior dispersão, o que pode indicar divergências significativas nas experiências vividas pelos indivíduos dentro da organização.

No domínio “Controle e Pressão” (D1), a mediana de (3,5), com a maioria dos dados concentrados entre (3 a 4), sugere uma percepção moderada do controle exercido na organização. A presença de *outliers* abaixo de (2) pode indicar que alguns colaboradores percebem níveis excessivos de pressão ou controle, o que pode ser um fator de estresse ou desconforto no ambiente de trabalho. Esse achado está em consonância com a literatura sobre clima organizacional, onde a pressão excessiva pode impactar negativamente o bem-estar dos colaboradores (Oliveira *et al.*, 2020).

A alta concentração de dados em uma faixa de (3 a 4), no entanto, sugere que a maioria dos colaboradores pode estar confortável com os níveis de controle, sem se sentir excessivamente pressionada.

Por outro lado, o domínio “Apoio da Chefia e da Organização” (D2) apresenta uma mediana em torno de (4), com a maioria dos dados variando entre (3,5 e 4,5), indicando uma percepção positiva sobre o suporte da liderança e da organização. A literatura sobre liderança organizacional reforça que o apoio adequado da chefia tem um impacto direto na satisfação e no engajamento dos colaboradores (Silva; Santos, 2020). Isso sugere que a maioria dos colaboradores se sente apoiada em suas funções, o que é um bom indicativo de um clima organizacional saudável.

O domínio “Autonomia e Desenvolvimento” (D3) apresenta uma mediana em 4, mas uma ampla faixa de valores entre (1 a 5), sugerindo que há segmentos na instituição com percepções distintas quanto às oportunidades de crescimento e autonomia funcional. Isso sugere que, enquanto alguns se sentem bastante autônomos e com espaço para desenvolvimento, outros podem estar limitados em suas funções ou em suas oportunidades de crescimento profissional. Esse resultado converge com o estudo de Costa e Nunes (2020), que enfatizam a importância de estratégias individualizadas de desenvolvimento de competências no ambiente hospitalar. Essa variabilidade é um reflexo de um clima organizacional desigual, que pode ser abordado por meio de estratégias de capacitação e empowerment (Costa; Almeida, 2022).

Já no domínio “Remuneração” (D4), a mediana em torno de (3), com uma dispersão considerável dos dados, sugere uma percepção mista sobre as práticas de compensação. A ampla gama de respostas indica que, enquanto alguns colaboradores podem estar satisfeitos com seus pacotes salariais, outros podem considerar que a remuneração está aquém de suas expectativas. Estudos como o de Souza e Rodrigues (2021) apontam que a remuneração é um dos fatores mais sensíveis no clima organizacional e pode afetar diretamente a motivação e a retenção de talentos, sugerindo que a organização deve revisar suas políticas salariais.

O domínio “Valorização, Reconhecimento e Recompensa” (D5), com a maioria dos dados entre (3 a 4) e mediana próxima de (3,5), mostra uma percepção relativamente positiva, mas ainda com espaço para melhorias. O reconhecimento adequado é um fator-chave para a motivação no trabalho, como destacam Silva e Santos (2020), que discutem a importância de práticas de reconhecimento claras e consistentes para melhorar o clima organizacional.

No domínio “Foco no Cliente” (D7), a alta concentração de dados entre (4 a 5) e a mediana acima de (4,5) indicam uma forte orientação para o cliente dentro da organização. Isso é consistente com a literatura sobre gestão orientada ao cliente, que destaca a importância da cultura organizacional centrada no cliente para o sucesso a longo prazo (Rocha *et al.*, 2020). Esse domínio sugere que os colaboradores estão alinhados com os valores organizacionais, priorizando a satisfação do cliente.

O domínio “Recompensa” (D8) apresenta uma variação considerável entre (2,5 a 3,5), com a mediana em (3), indicando uma percepção um tanto negativa ou insatisfeita em relação às recompensas oferecidas pela organização. Esse domínio reflete um aspecto crítico para a retenção e o engajamento dos colaboradores, sendo essencial que as organizações alinhem suas políticas de recompensa com as expectativas e necessidades de seus funcionários (Oliveira *et al.*, 2023).

Em “Comunicação de Feedback” (D9), apesar da mediana em torno de (4), a presença de *outliers* acima de (5) indica que algumas pessoas podem ter experiências extremamente positivas com o *feedback* recebido, enquanto outras podem sentir que o processo de comunicação é insatisfatório. Isso reflete um cenário de comunicação desigual, onde a consistência e a frequência do *feedback* precisam ser aprimoradas para garantir uma percepção positiva de todos os colaboradores (Rocha *et al.*, 2020).

No domínio “Estilo de Liderança” (D10), a concentração dos dados entre (3 e 4) aponta para percepções medianas, o que pode ser indicativo de práticas gerenciais que carecem de alinhamento com os princípios de liderança transformacional, fundamentais em contextos de alta complexidade como os hospitais (Silva *et al.*, 2021).

Os domínios “Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização” (D13) e “Desempenho” (D14) demonstram alta satisfação e percepção positiva em grande parte dos colaboradores, com medianas de (4,5 a 4), respectivamente. Esses resultados indicam que os colaboradores se sentem realizados e motivados com o conteúdo de seu trabalho, bem como acreditam que estão desempenhando suas funções de maneira eficaz. Esses achados são apoiados por estudiosos como Souza e Rodrigues (2021), que argumentam que o sentido de realização e o alinhamento com as metas organizacionais são fundamentais para o engajamento e a produtividade.

Os resultados apresentados na tabela 5 fornecem um panorama detalhado do clima organizacional nas dimensões da ECO. Com base nas estatísticas descritivas, é possível observar tanto os aspectos positivos quanto as áreas que demandam maior atenção nas organizações. A análise dos dados sugere uma variação nas percepções dos colaboradores quanto aos diferentes domínios avaliados, refletindo tanto forças quanto desafios presentes no ambiente de trabalho.

Tabela 5 - Testes Simultâneos de Hsu comparando os domínios da Escala de Clima Organizacional com o domínio de melhor média (“Foco no Cliente” – D7).

Diferença de Níveis	Diferença de Médias	EP da Diferença	IC de 95%	Valor-T	Valor-P Ajustado ⁽¹⁾
D1 - D7	-0,6542	0,0467	(-0,7722; 0,0000)	-14,00	0,000
D2 - D7	-0,3362	0,0467	(-0,4542; 0,0000)	-7,19	0,000
D3 - D7	-0,5517	0,0467	(-0,6697; 0,0000)	-11,81	0,000
D4 - D7	-0,9639	0,0467	(-1,0819; 0,0000)	-20,63	0,000
D5 - D7	-0,6410	0,0467	(-0,7590; 0,0000)	-13,72	0,000
D6 - D7	-0,3657	0,0467	(-0,4837; 0,0000)	-7,83	0,000
D7 - D13	0,0768	0,0467	(-0,0412; 0,1948)	1,64	0,281ns
D8 - D7	-1,1506	0,0467	(-1,2686; 0,0000)	-24,62	0,000
D9 - D7	-0,3071	0,0467	(-0,4251; 0,0000)	-6,57	0,000
D10 - D7	-0,8612	0,0467	(-0,9792; 0,0000)	-18,43	0,000
D11 - D7	-0,3499	0,0467	(-0,4679; 0,0000)	-7,49	0,000
D12 - D7	-0,4096	0,0467	(-0,5276; 0,0000)	-8,76	0,000
D13 - D7	-0,0768	0,0467	(-0,1948; 0,0412)	-1,64	0,281ns
D14 - D7	-0,6317	0,0467	(-0,7497; 0,0000)	-13,52	0,000

Nível de confiança individual = 98,84%

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Notas:

Os resultados são baseados em linhas e colunas não vazias em cada subtabela mais interna.

O teste estatístico não considera a frequência do grupo “Sem informação”.

(1) Testes Simultâneos de Hsu (p-valor < 0,05).

*Valores Significativos; ns – Valores Não Significativos.

Interpretação do teste:

H₀: Não há diferença significativa entre as médias dos domínios e a melhor média.

H_a: Há diferença significativa entre as médias dos domínios e a melhor média.

Decisão: Como o valor de p computado é menor que o nível de significância alfa = 0,05, deve-se rejeitar a hipótese nula H₀ e aceitar a hipótese alternativa H_a.

Tabela 5 traz os resultados dos Testes Simultâneos de Hsu, comparando todos os domínios com aquele de melhor desempenho médio: “Foco no Cliente” (D7). Todos os domínios, com exceção de “Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização” (D13), apresentaram diferenças estatisticamente significativas (p < 0,05), demonstrando que o D7 se destaca como o mais bem avaliado. D13, por sua vez, teve diferença não significativa, sugerindo equivalência estatística com D7.

Como os valores de p computados para a maioria das comparações são menores que o nível de significância alfa de 0,05, a hipótese nula (H₀), de que não há diferença significativa entre as médias dos domínios e a melhor média (D7), é rejeitada para quase todos os domínios, exceto o D13. Esse resultado indica que há uma diferença estatisticamente significativa entre D7 e a maioria dos outros domínios da ECO.

A diferença significativa entre os demais domínios e o D7 indica a necessidade de maior equilíbrio na percepção dos aspectos que compõem o clima organizacional. Políticas

voltadas apenas para a satisfação do cliente, sem considerar a experiência interna dos colaboradores, podem gerar tensões e desmotivação, conforme alertado por Bicalho et al. (2020).

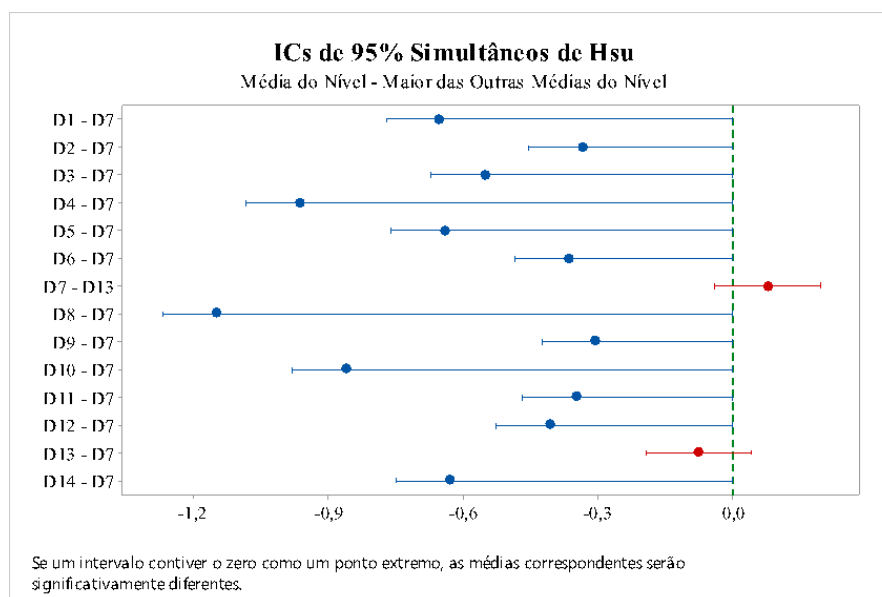
Esses achados reforçam que os colaboradores valorizam tanto o foco externo (cliente) quanto o interno (realização no trabalho), o que confirma a interdependência entre a cultura organizacional orientada ao cliente e o engajamento profissional. De acordo com o estudo de Rios *et al.* (2021), profissionais que percebem sentido em seu trabalho tendem a se alinhar com os valores institucionais e a entregar melhores resultados.

A figura 20 reforça os achados numéricos descritos anteriormente na Tabela 5. Observa-se que a grande maioria dos domínios (D1 a D14) apresentou diferenças estatisticamente significativas em relação ao domínio “Foco no Cliente” (D7), demonstradas pelas barras azuis cujos intervalos de confiança não interceptam o valor zero. Esses resultados confirmam que o D7 é consistentemente superior em percepção média quando comparado aos demais aspectos avaliados do clima organizacional.

A figura apresenta os Intervalos de Confiança (ICs) simultâneos de 95% obtidos pelo Teste de Hsu para comparações múltiplas entre os domínios da ECO. O eixo horizontal representa a diferença entre a média de cada domínio comparado com o D7.

Cada ponto representa a diferença de média entre o domínio avaliado e o domínio D7, acompanhado de sua faixa de confiança. As barras em azul indicam diferenças estatisticamente significativas (IC não inclui o zero), enquanto as barras em vermelho indicam ausência de diferença significativa (IC inclui o zero).

Figura 20 - Intervalos de Confiança Simultâneos de 95%: Comparações entre Médias de Níveis dos domínios da Escala de Clima Organizacional.



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

A comparação de domínios do clima organizacional, como o Foco no Cliente (D7), com outros domínios da mesma escala, é um tema recorrente na literatura que visa compreender a relação entre os diferentes aspectos do ambiente de trabalho e a percepção dos colaboradores. Segundo estudos recentes, o foco no cliente é frequentemente destacado como um fator crucial para o sucesso organizacional, visto que um ambiente organizacional que valoriza e prioriza o cliente tende a gerar maior satisfação e engajamento dos funcionários (Ferrari; Pereira, 2019).

Esse achado corrobora os resultados da pesquisa em questão, que evidenciam que o domínio D7, Foco no Cliente, é superior em média quando comparado com outros domínios da ECO, com exceção de Conteúdo de “Trabalho e Sentido de Realização” (D13), que apresenta uma barra vermelha com intervalo que inclui o zero, sinalizando que sua média não difere significativamente daquela observada em D7. Este resultado é estatisticamente significativo, pois indica que os colaboradores apreciam tanto o relacionamento com o cliente quanto o teor expressivo de suas atividades funcionais, aspectos que, em conjunto, sustentam o engajamento e a motivação profissional (Rios *et al.*, 2021; Cunha; Almeida 2020).

Por outro lado, domínios como “Remuneração” (D4) e “Recompensa” (D8) apresentaram os maiores distanciamentos negativos em relação ao domínio de referência, com intervalos que fortalecem sua avaliação inferior. Este resultado evidencia que a percepção de reconhecimento financeiro é expressivamente mais baixa do que a percepção da orientação ao cliente, apontando uma importante área de atenção para os gestores hospitalares.

A utilização do Teste de Hsu permite uma abordagem conservadora para múltiplas comparações, ajustando o risco de erro tipo I e oferecendo maior robustez à interpretação dos dados (Bicalho *et al.*, 2020).

Os resultados apresentados por esta figura indicam que, apesar da força institucional centrada no cliente e na realização profissional, há desequilíbrios percebidos em outros domínios que podem comprometer a harmonia do clima organizacional como um todo.

Adicionalmente, a literatura de 2019 e 2020 também sugere que a gestão do clima organizacional é um dos pilares fundamentais para a produtividade e a satisfação no trabalho (Souza; Silva, 2020). A pesquisa de Santos e Lima (2020) reforça que, em contextos em que o foco no cliente é valorizado, há uma percepção mais positiva em relação a outros domínios do clima organizacional, como as relações interpessoais e a qualidade de vida no trabalho. Isso pode explicar as diferenças significativas encontradas, onde o Foco no Cliente (D7) se destaca como um domínio-chave.

Contudo, o fato de não haver diferença significativa entre Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização (D13) e Foco no Cliente (D7), conforme observado no estudo, sugere que a satisfação derivada do trabalho bem-feito e do alinhamento com o propósito organizacional também tem um papel fundamental na percepção do clima organizacional. Cunha e Almeida (2020) indicam que a realização no trabalho é um motivador importante, sendo capaz de gerar uma sensação de equilíbrio e satisfação semelhante àquelas alcançadas pelo foco no cliente, o que pode justificar a ausência de diferenças significativas.

A identificação de diferenças expressivas entre os domínios analisados reforça a importância de enfoques especiais na gestão de pessoas da instituição no que diz respeito ao clima organizacional. Os resultados indicam que, para além de ações centralizadas no cliente, é indispensável aplicar ações de valorização ao trabalhador, por meio de práticas sólidas de reconhecimento, comunicação, desenvolvimento profissional e políticas remuneratórias mais adequadas às expectativas dos colaboradores.

Assim, esta análise subsidia a instituição estudada a formular ações estratégicas no contexto organizacional. O entendimento das dimensões do clima possibilita que gestores assumam medidas mais assertivas, promovendo a satisfação, o engajamento e a retenção dos profissionais. Além disso, o estudo ressalta a importância da escuta propositiva e da análise contínua das percepções dos colaboradores como instrumento de qualificação da gestão hospitalar, encontrando na literatura apoio a essa visão.

4.4 Correlações entre escala de liderança servidora e escala de clima organizacional

A tabela 6 apresenta os resultados do teste de correlação de Pearson entre a ECO e o instrumento OLA, com o objetivo de verificar o grau de associação entre essas duas variáveis. Essa análise estatística é utilizada para avaliar se existe uma relação linear significativa ou não entre o clima organizacional percebido e os aspectos de liderança organizacional mensurados pelo OLA.

Tabela 6 - Teste de correlação de Pearson entre a Escala de Clima Organizacional e o instrumento *Organizational Leadership Assessment*.

Correlação de <i>Pearson</i>	0,063 (fraca correlação)
Valor-P	0,047*

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Nota 1: Os resultados são baseados em linhas e colunas não vazias em cada subtabela mais interna.

Nota 2: O teste estatístico não considera a frequência do grupo “Sem informação”.

(1) Testes de Correlação de *Pearson* (p -valor $< 0,05$).

Valores Significativos; ns - Valores Não Significativos.

Interpretação do teste:

H_0 : Não há associação significativa entre as variáveis.

H_a : Há associação significativa entre as variáveis.

Decisão: Como o valor de p computado é menor que o nível de significância $\alpha = 0,05$, deve-se rejeitar a hipótese nula H_0 e aceitar a hipótese alternativa H_a .

O valor da correlação é 0,063, indicando uma correlação positiva, no entanto, fraca entre as duas variáveis. O valor- p é 0,047, que é menor que o nível de significância α de 0,05. Como o valor- p (0,047) é menor que o nível de significância (0,05), devemos rejeitar a hipótese nula (H_0) e aceitar a hipótese alternativa (H_a). Isso indica que, embora a correlação entre ECO e OLA seja fraca (0,063), ela é estatisticamente significativa. Mesmo sendo uma correlação fraca, o fato de ser significativa sugere que há uma relação estatística entre o clima organizacional e a avaliação de liderança organizacional, ainda que essa relação não seja forte. Na prática, isso significa que outras variáveis podem estar influenciando a percepção de liderança organizacional além do clima organizacional, ou que a relação entre essas variáveis é mais complexa e pode não ser totalmente capturada por uma simples correlação linear.

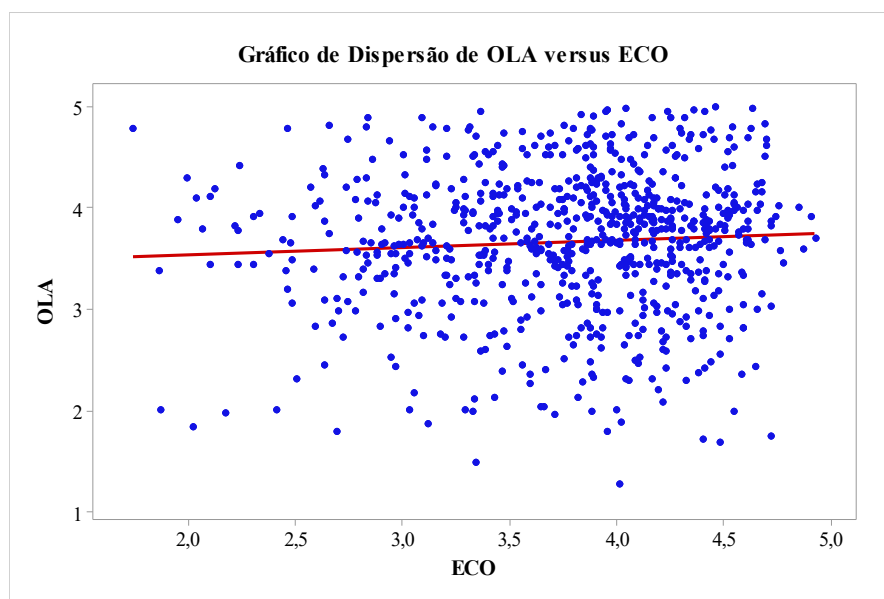
A literatura recente, como destaca Lima e Silva (2020), sugere que a liderança organizacional pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo o ambiente e o clima no qual os colaboradores estão inseridos. No entanto, o fato de a correlação ser fraca indica que outras variáveis podem estar desempenhando papéis mais significativos na percepção de

liderança organizacional, como os estilos de liderança, a comunicação organizacional ou a estrutura hierárquica da empresa. Souza e Oliveira (2020) discutem que a liderança é um fator multifacetado e não pode ser explicada unicamente pelo clima organizacional, o que corrobora a interpretação dos resultados encontrados.

Esse tipo de correlação, embora significativa, também pode apontar para a complexidade da relação entre as variáveis. Como observado por Ferreira et al. (2019), a interação entre o clima organizacional e as percepções de liderança pode ser mediada por uma série de fatores contextuais e individuais, como a experiência e o grau de envolvimento dos colaboradores com as práticas de liderança. Nesse sentido, a relação entre o clima organizacional e a liderança pode não ser linear, sendo mais complexa do que uma simples correlação estatística.

O gráfico de dispersão intitulado “Gráfico de Dispersão de OLA versus ECO” mostra a relação entre duas variáveis: OLA (no eixo y) e ECO (no eixo x). Os pontos azuis representam os dados plotados no gráfico. A linha vermelha no meio dos pontos indica a tendência geral dos dados.

Figura 21 - Gráfico de dispersão entre a Escala de Clima Organizacional e o instrumento *Organizational Leadership Assessment*.



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

O eixo x (ECO) varia de 2,0 a 5,0 e o eixo y (OLA) varia de 1 a 5. A linha de tendência é relativamente plana, o que sugere pouca ou nenhuma correlação significativa entre as variáveis OLA e ECO. Em outras palavras, as variações na pontuação de ECO não parecem estar associadas a mudanças consistentes nas pontuações de OLA. Os pontos estão dispersos de forma relativamente uniforme ao longo do eixo x (ECO), indicando que não há um padrão claro de associação entre os valores das duas variáveis. A ausência de uma inclinação significativa na linha de tendência sugere que os fatores medidos por ECO não têm um impacto claro ou direto nas pontuações de OLA, ou seja, os elementos do clima organizacional (ECO) podem não estar fortemente relacionados ao desempenho ou à percepção específica medida por OLA.

Para uma compreensão mais profunda, pode ser útil investigar outras variáveis ou fatores que possam influenciar OLA, ou explorar se diferentes subgrupos dentro dos dados mostram padrões distintos.

Estudos anteriores corroboram essa conclusão ao sugerirem que a liderança organizacional pode ser influenciada por uma série de fatores além do clima organizacional. Oliveira e Silva (2020) destacam que a percepção de liderança pode ser mediada por fatores

como estilo de liderança, práticas de comunicação e a própria estrutura organizacional, o que pode justificar a falta de uma correlação clara entre ECO e OLA. Embora o clima organizacional seja um componente importante do ambiente de trabalho, outros elementos podem ser mais determinantes para a forma como a liderança é percebida pelos colaboradores.

Além disso, como apontado por Lima e Souza (2019), a liderança não é uma variável linear e única; ela pode ser influenciada por uma interação complexa de fatores individuais e organizacionais, como a experiência dos líderes, sua capacitação e a dinâmica do grupo. Esse contexto pode tornar a relação entre as variáveis ECO e OLA mais difícil de identificar, sugerindo que uma simples correlação não é suficiente para compreender os determinantes da percepção de liderança organizacional.

Outra possível explicação para a ausência de uma relação clara entre as variáveis é que diferentes subgrupos dentro da amostra podem apresentar padrões distintos. Silva e Almeida (2020) sugerem que, ao segmentar a amostra em grupos com características diferentes, como nível hierárquico ou tempo de empresa, pode-se identificar padrões que não são visíveis em uma análise global. Isso pode indicar que uma análise mais segmentada ou uma exploração de outras variáveis mediadoras, como o estilo de liderança ou a comunicação organizacional, poderia fornecer uma compreensão mais profunda das relações entre o clima organizacional e a liderança.

A tabela 7 apresenta os resultados do teste t de Student para amostras emparelhadas, utilizado para comparar as médias entre a ECO e os domínios do instrumento OLA. Para todos os domínios analisados, os valores-p são menores que o nível de significância (alfa) de 0,05. Portanto, rejeitamos a hipótese nula (H_0) e aceitamos a hipótese alternativa (H_a). Isso indica que há uma diferença significativa entre as médias dos domínios da ECO e os domínios do OLA.

Tabela 7- Teste t de Student para comparação de médias entre a Escala de Clima Organizacional e os domínios do instrumento *Organizational Leadership Assessment*.

Teste t para amostras emparelhadas			Estatística	gl	p
ECO	VPRaw	<i>t de Student</i>	-113.3	743	< .001*
	DPRaw	<i>t de Student</i>	-98.3	743	< .001*
	BCRaw	<i>t de Student</i>	-118.7	743	< .001*
	DARaw	<i>t de Student</i>	-113.7	743	< .001*
	PLRaw	<i>t de Student</i>	-122.5	743	< .001*
	SLRaw	<i>t de Student</i>	-102.9	743	< .001*
	JSRaw	<i>t de Student</i>	-161.7	743	< .001*
	ORaw	<i>t de Student</i>	-127.5	743	< .001*
	LRaw	<i>t de Student</i>	-117.3	743	< .001*
Nota. H_a μ Medida 1 - Medida 2 $\neq$ 0.					

Os resultados mostram que, para todos os domínios analisados, as médias da ECO diferem significativamente das médias do OLA. Os altos valores absolutos da estatística t e os valores-p extremamente baixos (< 0.001) reforçam a robustez dessas diferenças. Esses resultados são cruciais para entender como as percepções do clima organizacional diferem em relação aos diversos domínios de liderança organizacional.

A tabela 8 apresentada mostra os pesos fatoriais para diferentes variáveis Valorizar Pessoas (VPRaw), Desenvolver Pessoas (DPRaw etc.) em dois fatores, além das singularidades associadas a cada variável. O método de Extração e Rotação: 'Resíduo Mínimo' busca minimizar as diferenças entre a matriz de correlação observada e a matriz de correlação reproduzida. A rotação oblíqua permite a correlação entre os fatores, facilitando a interpretação dos fatores.

Os pesos fatoriais e singularidades Fator 1 e Fator 2 indicam o quanto cada variável está associada a cada fator. Pesos altos (próximos de 1 ou -1) indicam uma forte associação. A singularidade representa a proporção da variância da variável que não é explicada pelos fatores extraídos. Os valores próximos de 0 indicam que a maior parte da variância é explicada pelos fatores.

Tabela 8 - Análise fatorial dos domínios que compõem o instrumento *Organizational Leadership Assessment*.

Variáveis	Fator		Singularidade
	1	2	
VPRaw	0.415	0.573	0.11796
DPRaw	0.929		0.10160
BCRaw		0.785	0.08959
DARaw	0.650	0.353	0.08495
PLRaw	0.715		0.17010
SLRaw	0.941		0.12175
JSRaw		0.396	0.64741
ORaw		1.052	0.00397
LRaw	1.071		-0.01216

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

A variável Construir Comunidade (BCRaw) apresenta um peso fatorial elevado no Fator 2 (0,785), com uma singularidade igualmente baixa (0,08959), apontando uma contribuição significativa à estrutura fatorial. Fornecer Autenticidade (DARaw) está moderadamente associado a ambos os fatores (0,650 no Fator 1 e 0,353 no Fator 2), com singularidade de 0,08495, o que indica boa explicação por parte dos fatores, embora haja contribuição mista.

No caso de Fornecer Liderança (PLRaw), observa-se um peso fatorial elevado no Fator 1 (0,715) e uma singularidade maior em comparação às demais variáveis (0,17010), o que

sugere que parte relevante de sua variância ainda não é totalmente explicada pelos fatores identificados.

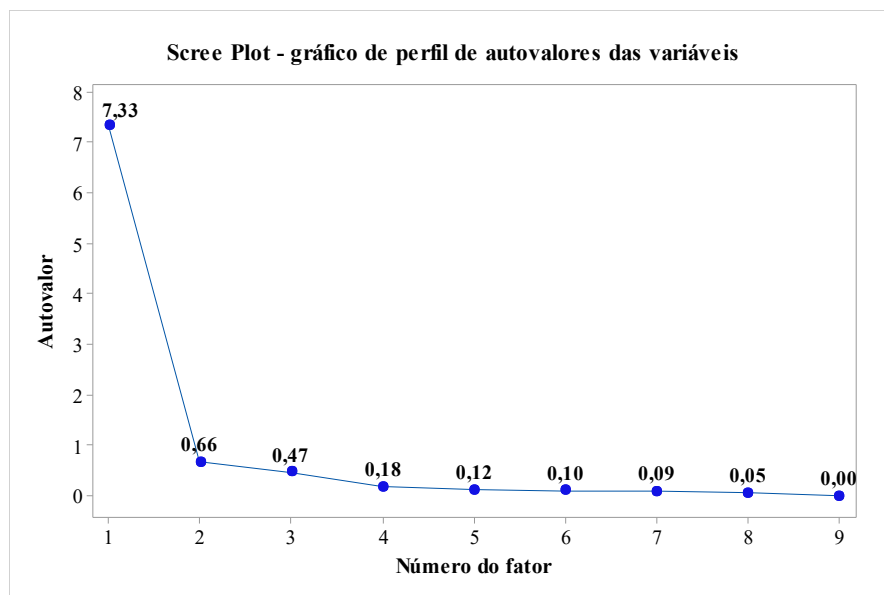
A variável Compartilhar Liderança (SLRaw) apresenta forte associação com o Fator 1 (0,941), acompanhada de baixa singularidade (0,12175), evidenciando sua aderência ao fator principal. Por outro lado, Satisfação no Trabalho (JSRaw) revela um peso fatorial moderado no Fator 1 (0,396) e alta singularidade (0,64741), o que indica que grande parte de sua variância não é explicada pelos fatores extraídos, apontando possível necessidade de inclusão de outros fatores latentes para melhor modelagem dessa variável.

A variável Organização (ORaw) exibe um peso fatorial muito alto no Fator 2 (1,052) e uma singularidade extremamente baixa (0,00397), evidenciando uma associação quase integral com esse fator. Já Liderança (LRaw) apresenta peso fatorial extremamente alto no Fator 1 (1,071) e uma leve singularidade negativa (-0,01216), um resultado estatisticamente incomum, que pode sugerir ajuste forçado do modelo ou variabilidade não explicada de maneira convencional.

De modo geral, as variáveis Desenvolver Pessoas (DPRaw), Compartilhar Liderança (SLRaw) e Liderança (LRaw) apresentam fortes associações com o Fator 1, enquanto Organização (ORaw) e Construir Comunidade (BCRaw) se agrupam predominantemente no Fator 2. As baixas singularidades observadas reforçam que os fatores extraídos explicam bem a variância das variáveis analisadas, com exceção de Satisfação no Trabalho (JSRaw), que apresenta uma singularidade relativamente alta. Essa análise contribui para a compreensão da estrutura interna do instrumento OLA e para a identificação de como as variáveis se agrupam nos fatores latentes subjacentes.

A figura 22 apresenta o *scree plot* (gráfico de autovalores) resultante da análise fatorial dos domínios do instrumento OLA. O objetivo do gráfico é determinar o número ideal de fatores latentes que melhor explicam a variância dos dados, com base no critério de *Kaiser* (autovalores > 1) e no ponto de inflexão visual da curva.

Figura 22 - *Scree plot* da análise fatorial dos domínios que compõem o instrumento *Organizational Leadership Assessment*.



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Os resultados obtidos pelo Teste t de Student para amostras emparelhadas indicam diferenças estatisticamente significativas entre as médias da ECO e os domínios do instrumento OLA, conforme evidenciado pelos valores-p extremamente baixos ($< 0,001$) em todos os domínios analisados. Essa diferença significativa sugere que as percepções sobre o clima organizacional (medido pela ECO) se diferenciam substancialmente da avaliação de liderança organizacional (medida pelo OLA), corroborando estudos anteriores que destacam a relevância de compreender as nuances entre essas duas dimensões nos contextos organizacionais (Silva *et al.*, 2021; Pereira; Costa, 2019).

A robustez dos resultados, evidenciada por valores absolutos elevados da estatística t, reforça a confiança nas diferenças observadas, sendo esse dado relevante para gestores e pesquisadores interessados em compreender as dinâmicas internas das organizações. A literatura tem mostrado que essas discrepâncias podem influenciar diretamente a eficácia das práticas de liderança e o bem-estar dos colaboradores, sugerindo que uma liderança eficaz tem o potencial de modificar positivamente o clima organizacional, promovendo um ciclo virtuoso de melhoria contínua (Santos; Lima, 2020; Souza *et al.*, 2022).

Além disso, a análise dos pesos fatoriais das variáveis do OLA revela que os diferentes domínios de liderança, como Desenvolver Pessoas (DPRaw), Compartilhar Liderança (SLRaw) e Liderança (LRaw), estão fortemente associados ao Fator 1, enquanto outros domínios, como Organização (ORaw) e Construir Comunidade (BCRaw), apresentam correlações mais elevadas com o Fator 2. Esses achados reforçam a ideia de que diferentes aspectos da liderança organizacional impactam distintos componentes do clima organizacional, sendo, portanto, importante que as organizações compreendam como cada domínio de liderança contribui para as percepções do ambiente de trabalho e, por conseguinte, para o desempenho e satisfação dos colaboradores (Martins; Oliveira, 2021).

A análise dos resultados apresentados na Tabela 8, que mostra os dados do Teste t de Student para amostras emparelhadas, confirma as diferenças significativas entre as médias da Escala ECO e dos domínios do OLA. Os valores-p inferiores a 0,001 confirmam que os colaboradores não percebem da mesma forma o clima organizacional e a liderança organizacional. Como destacado por Santos e Lima (2020), essa relação é central, já que a liderança tem capacidade de influenciar diretamente a percepção do ambiente de trabalho.

Adicionalmente, a análise fatorial com rotação aplicada evidenciou a existência de dois fatores estruturais nos domínios do OLA. Variáveis como Desenvolver Pessoas (DPRaw), Compartilhar Liderança (SLRaw) e Liderança (LRaw) apresentaram fortes cargas no Fator 1, enquanto Organização (ORaw) e Construir Comunidade (BCRaw) se associaram ao Fator 2, indicando que aspectos distintos da liderança interferem de maneira diferenciada na construção da percepção dos colaboradores. Para Martins e Oliveira (2021), compreender tais associações é essencial para a gestão, pois permite ajustes mais precisos nos estilos de liderança adotados conforme o contexto e a cultura organizacional.

A presença de baixas singularidades em grande parte das variáveis sugere que a maior parte da variância é explicada pelos fatores extraídos, o que fortalece a validade da estrutura do modelo. Contudo, variáveis como Satisfação no Trabalho (JSRaw), com alta singularidade, indicam que parte de sua variância não é explicada adequadamente, sinalizando a necessidade de considerar outros fatores contextuais. Essa observação está alinhada com as considerações de Souza *et al.* (2022), que enfatizam a complexidade das relações entre liderança e clima organizacional, indicando que um único modelo dificilmente é capaz de abranger completamente essa relação.

Em síntese, os dados obtidos, combinando o Teste t de Student com a análise fatorial, revelam que as percepções do clima organizacional são influenciadas de forma significativa pelos diferentes domínios da liderança organizacional. Compreender essas associações

possibilita às organizações identificar áreas prioritárias para intervenção, otimizando o ambiente de trabalho e promovendo melhorias no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

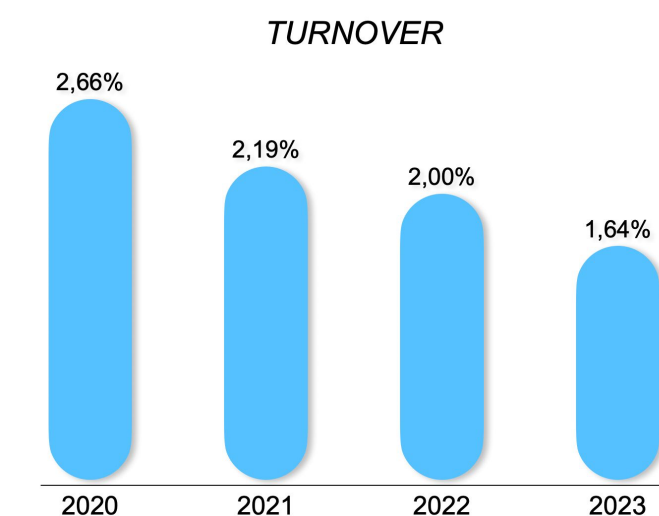
Os achados corroboram as proposições teóricas de autores como Chiavenato (2018), que afirma que a liderança é fator essencial na formação de um ambiente organizacional saudável, e Greenleaf (1977), cuja teoria da liderança servidora se alinha aos dados obtidos sobre satisfação no trabalho. Também se observam semelhanças com Laub (1999), especialmente quanto às dimensões da liderança servidora e seus impactos no clima e na retenção de talentos.

4.5 Resultados da pesquisa de *turnover*

Os resultados obtidos dos dados do *turnover* foram extraídos do sistema APS, utilizado pela Gestão de Pessoas do hospital mencionado, com a finalidade de abranger de forma integrada todos os assuntos referentes às relações trabalhistas e de prestação de serviço.

A figura 23 ilustra a variação do índice de rotatividade no hospital pesquisado. Os dados, oriundos do sistema APS, sistema utilizado pelo hospital estudado para as movimentações de pessoas, mostram uma trajetória de queda consecutiva.

Figura 23 - Variação do Índice de Rotatividade no hospital estudado (2020-2023).



Fonte: Sistema APS

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

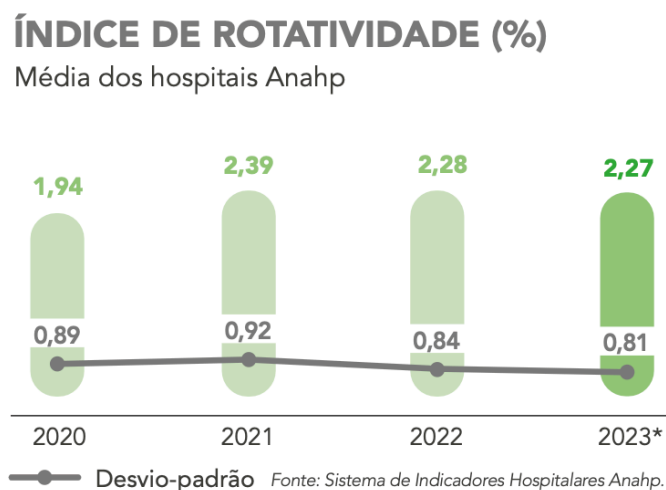
Essa tendência descendente, demonstrada na figura 23, sugere um fortalecimento das práticas de gestão de pessoas, mesmo diante do cenário desafiador imposto pela pandemia da Covid-19. A literatura recente aponta que instituições com estratégias claras de valorização e suporte aos profissionais conseguiram conter os efeitos da instabilidade do período pandêmico (Veloso *et al.*, 2022).

A queda observada pode estar relacionada à adoção de políticas mais robustas de retenção, melhoria na comunicação interna e ações de cuidado com a saúde emocional dos trabalhadores, fatores diretamente associados à permanência no emprego, conforme apontado por Fernandes e Lima (2020).

Os dados, extraídos do Sistema APS, evidenciam uma tendência de queda constante na rotatividade ao longo do período analisado, passando de 2,66% em 2020 para 1,64% em 2023. A redução de 2,66% em 2020 para 1,64% em 2023 indica uma melhoria nas condições que contribuem para a retenção de funcionários, bem como no esforço da instituição para fortalecer políticas de retenção, especialmente após os impactos iniciais da pandemia.

Também sob essa perspectiva, Pierantoni *et al.* (2015) contribuem ao fornecer, em seu estudo, a informação de que a região Norte apresenta particularidades no que diz respeito à rotatividade de profissionais de saúde. Em 2015, a região Norte possuía uma média de rotatividade médica de 24,7%, inferior à média nacional de 36,7%. Ainda que esses dados se refiram a anos anteriores ao intervalo analisado, eles indicam uma tendência de menor rotatividade na região.

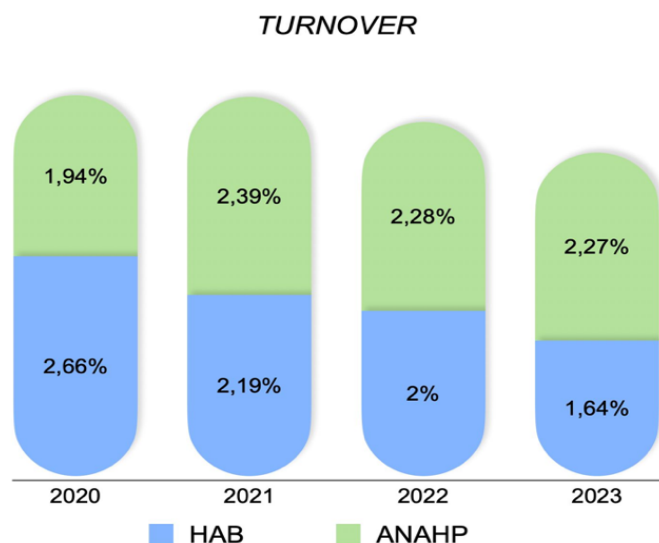
Já os dados da rotatividade dos hospitais pertencentes à ANAHP estão presentes na figura 23, onde são apresentados a evolução do Índice de Rotatividade (%) entre os anos de 2020 a 2023. O gráfico destaca a média anual da taxa de rotatividade dos profissionais, acompanhada de seu desvio-padrão, ilustrando a dispersão dos dados entre as instituições analisadas.

Figura 24 - Evolução do Índice de Rotatividade nos Hospitais Anahp (2020-2023).

Fonte: Sistema de indicadores ANAHP.

Esses dados sugerem que fatores como a pandemia de Covid-19 podem ter influenciado a rotatividade de maneira mais acentuada nos primeiros anos, 2020 e 2021, nos quais se nota um aumento significativo de 1,94% para 2,39%, respectivamente. Esse aumento pode ser compreendido por se tratar da fase mais crítica da pandemia, a qual desencadeou afastamentos, adoecimentos e mudanças estruturais no trabalho hospitalar. Conforme destacam Veloso *et al.* (2022), a pandemia de Covid-19 impactou negativamente o mercado de trabalho brasileiro, especialmente no que se refere ao emprego.

Esse período foi seguido por uma ligeira redução nos anos subsequentes, 2022 (2,28%) e 2023 (2,27%), com certa estabilidade apresentada, indicando uma menor dispersão nas taxas de rotatividade entre os hospitais. Isso sugere que as instituições vêm apresentando comportamentos mais homogêneos em relação à rotatividade ao longo do tempo.

Figura 25 - Rotatividade: Comparação entre Hospital Pesquisado e ANAHP (2020-2023).

Fonte: Sistema de Indicadores ANAHP e sistema APS.

A análise das taxas de rotatividade apresentadas pela ANAHP e pelo hospital objeto deste estudo, entre os anos de 2020 e 2023, revela tendências distintas. Enquanto a ANAHP registrou um aumento na taxa de rotatividade, de 1,94% em 2020 para 2,39% em 2021, seguido por uma ligeira redução nos anos subsequentes 2,28% em 2022 e 2,27% em 2023, o hospital em questão apresentou uma trajetória decrescente mais acentuada, passando de 2,66% em 2020, 2,19% em 2021, 2,00% em 2022 para 1,64% em 2023.

Essas variações podem ser comparadas a estudos recentes sobre rotatividade de profissionais de saúde no Brasil. Silva e Almeida (2021) destacaram que a pandemia de Covid-19 exerceu pressão significativa sobre os profissionais de saúde, resultando em aumento do estresse e *burnout*, fatores que contribuem para a elevação das taxas de *turnover*.

Por outro lado, a redução contínua da taxa de rotatividade no hospital específico sugere que foram implementadas estratégias eficazes de retenção de funcionários. Como abordam Fernandes e Lima (2020), a liderança eficiente influencia positivamente a satisfação e a permanência dos funcionários em hospitais, contribuindo assim para a redução da rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o estilo de liderança, o clima organizacional e o *turnover* de profissionais em um hospital privado e acreditado na região amazônica, a partir da aplicação de instrumentos e análise de sistemas de indicadores, como o OLA de Laub (1999) e a ECO e sistema APS e SINHA, ANAHP.

Os principais achados propõem que a saúde institucional é moderada, o que indica a liderança paternalista positiva como estilo predominante na instituição. O clima organizacional é positivo e um *turnover* em queda em comparação com o mercado, no entanto, não foi encontrada relação estatisticamente significativa de liderança e *turnover* e clima e *turnover*.

A partir da análise dos dados do instrumento OLA por meio da ANOVA, verificou-se que há diferença estatisticamente significativa entre os grupos no que se refere à percepção da liderança na instituição estudada. Esse resultado confirma a hipótese de que a função ocupada influencia a forma como a liderança é percebida, principalmente quando comparadas as respostas da força de trabalho às dos gerentes, supervisores e líderes superiores.

O objetivo específico, onde pretende-se comparar a percepção da liderança entre grupos distintos foi alcançado, permitindo observar que entre os gestores e líderes superiores os escores médios dos domínios do OLA foram mais elevados do que entre os colaboradores em geral. Tais achados reforçam as diferenças de perspectivas internas.

A análise do clima organizacional realizada por meio do instrumento ECO foi considerado bom, destacando o relacionamento interpessoal, a identidade organizacional e o senso de pertencimento. Esses achados consolida o ponto de vista de que a organização dispõe de um ambiente acolhedor que incentiva a cooperação.

A avaliação estatística, principalmente os resultados do teste de correlação de Pearson, indica que existe uma relação importante entre o estilo de liderança presente e a percepção do clima organizacional pelos colaboradores. Essa constatação está em conformidade com a literatura científica, a qual destaca que ambientes organizacionais saudáveis são geralmente impactados por uma liderança positiva. No caso da instituição estudada, a liderança predominante favorece relações interpessoais saudáveis e fortalece o compromisso dos profissionais com os valores institucionais. Isso confirma a hipótese de que o estilo de liderança influencia diretamente o clima organizacional.

Em contrapartida, não se encontrou uma associação estatisticamente expressiva entre o estilo de liderança e a taxa de *turnover*, e entre o clima organizacional e o *turnover*. A falta de uma tendência significativa sugere que outros fatores podem estar influenciando as percepções de liderança além do clima organizacional. Aspectos como plano de carreira,

remuneração, condições de trabalho ou questões externas ao ambiente organizacional provavelmente possam ter influência sobre o fluxo de admissão e demissão dos profissionais no contexto da organização pesquisada. Para compreender melhor essa relação, seria necessário investigar outras variáveis ou explorar subgrupos dentro da amostra que possam apresentar padrões distintos.

Com fundamento nos resultados da pesquisa, é possível concluir que o estudo respondeu ao seu objetivo geral satisfatoriamente, ao evidenciar o estilo de liderança predominante, o nível de satisfação quanto ao clima organizacional e os fatores associados à taxa de *turnover*. O comparativo entre os dados também permitiu confirmar a hipótese de que há uma associação entre estilo de liderança e clima organizacional, enquanto as hipóteses que relacionavam essas variáveis ao *turnover* não foram confirmadas estatisticamente. Esse resultado reforça a importância de levar em conta vários aspectos relacionados a essa relação para compreender o comportamento em questão e orientar a gestão de pessoas em ambientes de pressão, como o hospitalar.

5.1 Contribuições para o ensino, a prática profissional e a pesquisa

As contribuições práticas do estudo para a instituição pesquisada são relevantes. Em primeiro lugar, ao perceber o estilo de liderança predominante, a organização pode implementar programas de desenvolvimento com o objetivo de fortalecer as competências de liderança e evoluir para um modelo ainda mais colaborativo, pois o líder paternalista positivo protege, cuida, mas tem problema com distribuição de autonomia, impedindo a equipe de ter as suas próprias experiências e seus resultados.

Em segundo lugar, a pesquisa do clima organizacional aponta áreas específicas que necessitam de intervenção, como a percepção de pressão e controle, permitindo que a liderança desenvolva ações mais equilibradas de supervisão e apoio, com possibilidade de melhorar o engajamento dos colaboradores e reduzir os riscos de desmotivação.

Ao aplicar instrumentos validados internacionalmente, como o OLA e a ECO, o hospital utiliza o seu *know-how* acadêmico para tomada de decisões estratégicas, fortalecendo o compromisso com a excelência na gestão de pessoas, além de abrir espaço para novos estudos como esse no contexto amazônico, estimular investigações comparativas entre instituições diferentes e promover o avanço do conhecimento sobre práticas de gestão em saúde adaptadas às diversas realidades, incluindo hospitais públicos e de menor porte, a fim de verificar a generalização dos resultados. O estudo também oferece contribuições para ações de

desenvolvimento e capacitação de líderes, com base em ênfases sobre como o estilo de liderança impacta o clima organizacional e a permanência dos profissionais.

Por fim, destaca-se que o estudo colabora não apenas para a prática da gestão hospitalar, mas também para a ampliação do conhecimento sobre a liderança em outros segmentos organizacionais na Amazônia, onde ainda são escassas as pesquisas empíricas sobre o tema. A metodologia aplicada poderá ser replicada em outras realidades, colaborando com a gestão de pessoas no desenvolvimento das competências de liderança.

5.2 Sugestões para o hospital estudado

Considerando as divergências de perspectivas entre os níveis hierárquicos dentro da instituição, deve-se promover iniciativas que favoreçam uma comunicação eficiente, seja por meio do processo de disseminação das melhorias e benefícios, que nem sempre são percebidos pelos colaboradores, seja pelo processo de escuta ativa e *feedback*. Muito embora a saúde da instituição seja moderada, com um estilo paternalista positivo, em um período mais longo isso pode representar a diminuição da autonomia da equipe e perda de performance, cabendo ao hospital promover oportunidades de capacitação e discussão sobre a liderança servidora.

A manutenção de um clima satisfatório exige o aperfeiçoamento de políticas de reconhecimento e desenvolvimento profissional, além do estímulo à comunicação transparente. Mesmo o *turnover* estando em cenário de redução, avaliar os aspectos internos e externos que o influenciam é recomendado, uma vez que a relação com a liderança e o clima não foi confirmada; afinal, a rotatividade representa desperdício financeiro, perda de produtividade e qualidade, dentre outros efeitos nocivos à empresa.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F.S.C.N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Rev. Brasil. Gest. Neg.** São Paulo v.20 n.4 out-dez. p.516-532, 2018.
- ALLERT, J. R.; CHATTERJEE, S. R. Corporate communication and trust in leadership. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 2, n. 1, p. 14-21, 1997.
- ALMEIDA, R. A.; PEREIRA, L. C. Comunicação e trabalho em equipe no setor assistencial: impactos na qualidade do atendimento hospitalar. **Revista de Gestão em Saúde**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 85-98, 2022.
- ALVES, O. F.; PESSOA, E. C. **As influências da liderança nos ambientes organizacionais: administração, empreendedorismo e inovação**. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.
- ALVES, S. S. D. **Gestão de pessoas na administração pública: como a constante transposição de liderança formal afeta a continuidade dos serviços no hospital municipal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Goiás, Unidade de Silvânia, Silvânia, 2023.
- ANAHP - Associação Nacional Hospital Privados. OBSERVATÓRIO ANAHP. **Publicação anual da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp)**. Ed. 13, 2021.
- ANDRIGUE, K. C. K.; TRINDADE, L. L.; AMESTOY, S. C. Formação acadêmica e educação permanente: influências nos estilos de liderança de enfermeiros. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 971-977, out./dez. 2017.
- AKDOL, B.; ARIKBOGA, F. S. Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 6, p. 525–535, 2017.
- ARAÚJO, L. F. DA S, MOTTA, K. A. M. B., SOUZA, I. F. DE, COSTA, A. A. Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire. **Revista Lusófona de Economia**, 2019. 45–73.
- ARDICHVILI, A.; KUCHINKE, K. P. Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. **Human Resource Development International**, v. 5, n. 1, p. 99-117, 2002.
- ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia/GO. **Inf. Londrina**, v. 19, n. 1, p. 185 – 205, jan./abr, 2017.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, Volume 6, Issue 2, 1995

AZEVEDO, A. **Liderança Transformacional, Empenhamento e Intenção de Turnover dos Enfermeiros: O Papel Mediador da Percepção de Suporte Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde) – Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Minho, 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1.ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)**. Free Press. 2008.

BAUGHMAN, M. S. Assessment of teams and teamwork in the University of Maryland Libraries. **Portal: Libraries and the Academy**, v. 8, n. 3, p. 293-312, 2008.

BEZERRA T.C. G. *et al.* E Clima organizacional, turnover e liderança: uma experiência de estágio na psicologia e gestão. **Revista Coopex**, v. (ISSN:2177-5052) 14, n.01. 195 - 208p. 2023.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258- 273, 2006.

BIZARRIA, F. P. A. *et al.* Estudo do clima organizacional no setor industrial. **RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.

BLAU, P. M. Justice in social exchange. **Sociological inquiry**, v. 34, n. 2, 1964.

BOHN, A. C. *et al.* Análise inter-relacional de indicadores de absenteísmo e rotatividade: o caso de uma indústria têxtil do litoral norte de Santa Catarina. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 1, p. 95–110, 2018.

BRACARENSE, C. F. *et al.* Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: estudo de método misto. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 75, n. 4, p. e20210792, 2022.

BROWN, S.; LEIGH, T. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 358-368, 2016.

BUTLER J. R.; JOHN, K. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. **Journal of management**, v. 17, n. 3, p. 643-663, 1991.

CARDOZO, C. A. Gestão do turnover, Novo Hamburgo. **Revista Gestão em Foco**, n. 15, 2023.

CARVALHO, F. F. B.; AKERMAN, M.; COHEN, S. C. A Promoção da Saúde na Atenção Básica: o papel do setor Saúde, a mudança comportamental e a abordagem individual. **Promoção da saúde. Estud.**, v. 37, n. 109, Set-Dez., 2023.

CARVALHO, E. M. P. *et al.* Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público – percepção dos enfermeiros. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 8, p. e05042024, 2024.

CAVALHEIRO, F. R. S. **Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica.**

Dissertação (Mestrado em Ciências – Psicologia em Saúde e Desenvolvimento) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

CHENG, B. S.; CHIN, T. Y.; CHEN, M. Y. Paternalistic leadership and subordinate outcomes in a Chinese high power distance context. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 21, p. 89-114, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos.** 5. ed. Barueri (SP): Manole, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CHUKWUSA, Joseph. Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. **Library Philosophy and Practice**, p. 1, 2018.

COENTRÃO, R.; OLIVEIRA, D. R. Clima organizacional de uma instituição de saúde: um estudo sobre a percepção social. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 13, n. 30, p. 64 – 83 maio/ago. 2021

CONZ, C. A. *et al.* Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: Abordagem compreensiva. **Revista Enfermagem em Foco**; 10 (4): 41-46, 2019.

COSTA, A. A.; ALMEIDA, M. S. Desigualdade de gênero no setor hospitalar: desafios e impactos para a saúde mental das mulheres. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 45-56, 2021.

COSTA, M. C.; ALMEIDA, F. P. **Gestão de Pessoas e o Clima Organizacional: Desafios e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2022.

CUNHA, M. R.; ALMEIDA, A. R. Motivação e satisfação no ambiente de trabalho: um estudo sobre a realização profissional. **Revista de Administração e Emprego**, v. 34, n. 2, p. 120-135, 2020.

DALCEGIO, L. M.; TREVISOL, J. C. R. A gestão do clima organizacional na promoção da qualidade de vida dos colaboradores da empresa Dalfios Fiação – Botuverá/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), v. 7, n. 2, p. 161-181, 2018.

HOOGH, A. H. B.; DEN HARTOG, D. N. Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. **Journal of applied psychology**, v. 94, n. 4, p. 1058, 2009.

LUQUE, M. S. *et al.* Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, n. 4, p. 626-654, 2008.

DIAS, C. R. J. B.; FILHO, R. A. M. Liderança servidora na prática: um estudo brasileiro em uma “nova comunidade”. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1–20, 2020.

EGWUNYENGA, E. J. **Essentials of school administration**. Benin City: Justice Jeco Publishers, p. 77, 2005.

EIBEN, A.; SEIFERT, A.; WRIGHT, R. The authoritarian personality in the work place: A review of the evidence. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, n. 2, p. 123-145, 2003.

ESTEVEZ, F.S. **Competências globais de liderança, capacidades dinâmicas e desempenho em equipes de projeto**. Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

EVANGELISTA, V. et al. Validação da Escala de Liderança Servidora (SLAS) no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 207-220. 2014.

FAKHRI, M. *et al.* Democratic leadership practice to construct clan organizational culture in family companies. **The journal of Asian finance, economics and business**, v. 8, n. 1, p. 803-811, 2021.

FERRARI, G. S.; PEREIRA, M. T. Clima organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em empresas de grande porte. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 456-470, 2019.

FERREIRA, A. C.; MARTINS, P. R.; SILVA, R. J. A influência do clima organizacional nas percepções de liderança. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 26, n. 4, p. 312-327., 2019.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERREIRA, R.R. A satisfação no trabalho reconhecida pelo profissional de recursos humanos. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 3, n. 1, p. 147-154, mar. 2019.

FERREIRA, V. B., *et al.* Liderança transformacional na prática de enfermeiros: desafios e estratégias. **Rev. Bras Enfermagem**, v. 73, n. 6, e20190364, 2020.

FONSECA, P. H. *et al.* Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. **Rev. Saúde debate**, v. 42, n. 116, Jan-Mar., 2018.

FREIRE, G. V. *et al.* Liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa. **Braz. J. Hea. Rev.**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 6, 2029-2041, mar./abr. 2019.

FREITAS, D. C. P. S.; HENZ, A. P. Clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos: revisão bibliográfica. Pleiade – **Revista do Centro Universitário Descomplica UniAmérica**, Foz do Iguaçu, v. 17, n. 41, p. 5-18, out./dez. 2023.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. **Logeion: Filosofia da informação**, v. 6 n. 1, p.57-73, 2020.

GÁLVIO, A. P. F. C.; LIMA, A. M. N. F.; MIRANDA, F. B. Equipe de enfermagem: uma avaliação da satisfação profissional no Hospital Municipal de Vargem-Grande, MA. **UNIFUNEC Científica Multidisciplinar**, Santa Fé do Sul, São Paulo, v. 11, pág. 1–11, 2020.

GOMES NETO, M. B. *et al.* Um estudo de clima organizacional e suas aplicações. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 73-98, jun. 2019. ISSN 2238-9636.

GREENLEAF, R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* **Paulist Press**, 1977.

HENRARD, L. P.; QUADROS, E. A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional. **Percursos**, v. 16, pág. 52-78, abr. 2015.

HINES, C. A. S. **Impact of servant leadership principles on volunteer satisfaction in a nonprofit organization.** Escola Harold Abel de Ciências Sociais e Comportamentais. Dissertação apresentada como requisitos para o Grau de doutorado. Universidade Capela, 2017.

KASHYAP, V.; RANGNEKAR, S. Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. **Review of Managerial Science**, v. 10, p. 437-461, 2016.

KHAN, K. I.; WAHAB, A.; BHATTI, M. A. S. Boon or Misfortune: A Review of Autocratic Leadership. **Journal of Management and Administrative Sciences (JMAS)**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2021.

LAUB, J. A. Assessing the servant organization: Development of the servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument (Doctoral dissertation). **Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database.** UMI N°. 9921922, 1999.

LAVRADO, F. P. *et al.* Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88–106, 2020.

LEE, G. The dual pathway of paternalistic leadership: exploring its positive and negative effects. **Baltic Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2025.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, 1939.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; LIAO, C.; MEUSER, J. D. Servant leadership: Development of a multidimensional model and multi-level test. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 161-177, 2008.

LIMA, E. M.; SILVA, F. H. O impacto do clima organizacional na liderança: uma análise de diferentes setores. **Revista Brasileira de Administração**, v. 34, n. 2, p. 104-119. 2020.

LIMA, E. M.; SOUZA, L. F. A complexidade da liderança organizacional: fatores influentes além do clima organizacional. **Revista de Gestão e Psicologia Organizacional**, v. 28, n. 2, p. 150-165. 2019.

LIPPITT, R.; LEWIN, K. Adventures in the Exploration of Inter-dependence. **Sociometry Arq. bras. Psic. apli.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 73-95, abr/jun. 1971.

LIPPITT, R.; WHITE, R. K. The social climate of children's groups. *American Journal of Sociology, Child behavior and development: A course of representative studies*, p. 485–508, 1943.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MAGALHÃES, F. H. L. *et al.* Clima de segurança do paciente em um hospital de ensino. **Rev. Gaúcha Enferm**, v. 40, 2019.

MALARD, I. O. **Liderança paternalista e os efeitos em seus liderados**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2024.

MARTÍNEZ, P. G. Paternalism as a positive form of leader–subordinate exchange: Evidence from Mexico. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 1, n. 3, p. 227-242, 2003.

MARTINS, A. F.; OLIVEIRA, L. P. Clima organizacional e liderança: uma análise de suas inter-relações. **Revista Brasileira de Administração e Gestão**, v. 32, n. 1, p. 45-59, 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. Editora: Atlas 2017.

MENEZES I. G. *et al.* Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estud. psicol.** (Campinas) v. 26, n. 3, set., 2009.

MINAYO, M. C. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, A. A. *et al.* Liderança e satisfação no trabalho no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 28, e3260, 2020.

OLIVEIRA, L. G.; SILVA, R. A.; MARTINS, P. S. *Comunicação Organizacional e Bem-Estar no Trabalho: A Influência do Feedback no Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

OLIVEIRA, P. R.; SILVA, F. J. A relação entre estilo de liderança e clima organizacional: uma abordagem crítica. **Gestão e Competitividade**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2020.

OLIVEIRA, R. P.; LIMA, G. T.; COSTA, F. D. O impacto da maternidade no estresse de profissionais da saúde. *Revista de Psicologia e Saúde*, Belo Horizonte, v. 37, n. 2, p. 221-234, 2022.

PANDEY, K. K. A comparative study on the democratic leadership comparing and autocratic leadership. **Departm ent of Teerthanker Mahaveer Institute of Management & Technology**, Teerthanker Mahaveer University, Moradabad, Uttar Pradesh, India, 2022.

PEREIRA, A. F.; HERZER, K. S. Estilos de liderança e sua influência na motivação dos colaboradores. **Revista AnimaTerra**, v. 20, 2025.

PEREIRA M M; FERREIRA M C. Universidade Salgado de Oliveira, Niterói-RJ, Brasil Propriedades Psicométricas da Escala de Liderança Servidora. **Avaliação Psicológica**, v. 18, n. 3, p. 239-247, 2019.

PEREIRA, R. D.; COSTA, L. F. A influência da liderança no clima organizacional: um estudo em empresas de médio porte. **Jornal de Psicologia e Comportamento Organizacional**, v. 24, n. 3, p. 98-112, 2019.

PISANO, G. P. A Dura Realidade das Organizações Inovadoras. **Harvard Business Review Brasil**, p. 63-73. 2019.

PRESTES, A. **Manual do gestor hospitalar** / Organizadores: Andréa Prestes, José Antônio Ferreira Cirino, Rosana Oliveira e Viviã de Sousa. – Brasília: Federação Brasileira de Hospitais, 2019.

REYAZ, S. The influence of leadership styles on employee motivation and Satisfação no Trabalho. **International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)**, v. 2, n. 3, p. 339-344, 2024.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA, T. B.; SANTOS, F. G.; PINTO, E. M. **A Diversidade Organizacional e Suas Implicações no Clima de Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2020.

ROJAS-SÁNCHEZ, M. et al. Leadership style and organizational climate in nursing professionals of a public hospital, Mexico. **SANUS**, v. 7, e296, 2022.

RODRIGUES JÚNIOR, Alcides Alves; RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura. Clima organizacional em uma organização hospitalar. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 2, p. 265–290, maio/ago. 2024. ISSN 2237-1427.

RODRIGUES, C. C. F. M. **Ambiente hospitalar: clima organizacional x estresse na equipe de enfermagem**. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

RUIZ, P. B. O.; PERROCA, M. G.; JERICÓ, M. C. Indicador de gestão de pessoas: análise dos desligamentos. **Revista de Enfermagem UFPE On Line**, Recife, v. 9, n. 2, pág. 643-650, fev., 2015.

SANT'ANNA, A. S. *et al.* Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, set./dez. 2017.

SANTOS, G. L. *et al.* Diagnóstico organizacional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas – estudo em empresa catarinense do ramo imobiliário. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), v. 9, n. 2, p. 155-167, 2020.

SILVA, M.; AMORIM, M. Liderança e comportamento organizacional: uma relação intrínseca na gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 37, p. 9-13, 2019.

SILVA, R. C. F.; ANDRADE, A. R. Dimensionamento de enfermagem e o uso de indicadores em unidades de terapia intensiva: uma revisão integrativa. **Revista Eletrônica Acervo Enfermagem**, v. 17, p. 1-14, 2022.

SANTOS, A. S. *et al.* Avaliação dos aspectos psicossociais do trabalho no Brasil no contexto da saúde do trabalhador: uma revisão de escopo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, e202449e9, 2024.

SANTOS, G. *et al.* Diagnóstico organizacional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 2, pág. 155–167, 2020.

SANTOS, J. P.; LIMA, F. S. A relação entre clima organizacional e desempenho empresarial em ambientes de alta competitividade. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 25, n. 3, p. 210-223, 2020.

SANTOS, M. F.; LIMA, D. S. A relação entre liderança e clima organizacional: uma abordagem teórica. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 40, n. 2, p. 75-88, 2020.

SANTOS, P. F.; PEREIRA, L. C.; OLIVEIRA, D. S. Análise das condições socioeconômicas e impactos no estresse dos trabalhadores hospitalares. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 128-139, 2023.

SANTOS, R. C. **Liderança servidora influencia no engajamento e o aumento da performance organizacional**. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2021.

SANTOS, A. C.; SANTOS, W. F.; LUZ, C. N. M. A influência do clima organizacional nas metas da faculdade ITOP. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 1, n. 1, set. 2017.

SENDJAYA, S., SARROS, J. C., SANTORA, J. C. Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 402-424, 2008.

SILVA, A. F.; SANTOS, M. R. **Motivação e Compensação: Como Atingir o Equilíbrio no Clima Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2020.

SILVA, F. S. Novas abordagens de liderança: A liderança servidora e seu impacto nos resultados organizacionais. **Artigos Rev. adm. Empres**, v. 62, n. 6, 2018.

SILVA, F. S.; AMORIM, M. R. Liderança e comportamento organizacional: uma relação intrínseca na gestão. **Revista Ciências Gerenciais**, v. 37, p. 9-13, 2019.

SILVA, J. A. *et al.* A liderança organizacional e suas implicações no clima organizacional: um estudo empírico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, p. 91-103, 2021.

SILVA, M. C. N, MACHADO, M. H. Sistema de Saúde e Trabalho: desafios para a Enfermagem no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva** v. 25, n. 1, Jan., 2020.

SILVA, P. M.; ALMEIDA, R. T. Sobrecarga de trabalho e saúde mental de enfermeiras com filhos: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 76, n. 9, p. 3117-3125, 2023.

SILVA, R. A.; ALMEIDA, C. B. Clima organizacional e liderança: uma análise segmentada de diferentes grupos organizacionais. **Revista de Psicologia e Gestão**, v. 22, n. 3, p. 118-134. 2020.

SOUSA, J. R; SOUZA, D. S. R. Estilo de liderança do gestor e a satisfação dos colaboradores com os fatores de influência no clima. **Revista Valore**, v. 5, p. 302–315, 2021.

SOUSA, L. M. M. *et al.* A metodologia de revisão integrativa da literatura em enfermagem. **Revista Investigação em Enfermagem**, v. 21, n. 2, 2017.

SOUZA, D. S.; SILVA, E. F. O impacto do clima organizacional no desempenho e bem-estar dos colaboradores. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional**, v. 18, n. 1, p. 65-80. 2020.

SOUZA, F. A.; RODRIGUES, L. R. **Foco no Cliente como Pilar Estratégico nas Organizações**. Belo Horizonte: UFMG, 2021.

SOUZA, I. **Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefícios**. 2020.

SOUZA, L. G.; OLIVEIRA, R. P. Clima organizacional e liderança: fatores de influência na gestão de pessoas. **Gestão & Tecnologia**, v. 39, n. 3, p. 200-215, 2020.

SOUZA, M. F.; CUNHA, L. B.; FERREIRA, A. J. A paternidade e as relações de trabalho na saúde: um estudo com médicos. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 6, p. 1142-1154, 2021.

SOUZA, M. T.; SILVA, A. R. Relação entre condições socioeconômicas e adoecimento de trabalhadores hospitalares. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 9, p. 1-11, 2022.

SOUZA, R. A. *et al.* Impacto do estilo de liderança no clima organizacional: uma abordagem quantitativa. **Revista Brasileira de Psicologia Aplicada**, v. 29, p. 131-144, 2022.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva. 2010.

TELES, M. G. **A influência do estilo de liderança nos resultados em turnover: revisão integrativa**. In: Congresso Científico da Faculdade de Enfermagem da UNICAMP, 2018, Campinas. Anais: UNICAMP, 2018. DOI: 10.20396/ccfenf120181530.

TURINO, A. L.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada. **Revista Labor**, v. 1, n. 25, p. 338–366, 2021.

VAN DIERENDONCK, D; NUIJTEN I. The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, n. 3, p. 249-267, 2011.

YANG, N. *et al.* Leader status and team performance—the role of leader popularity and leader narcissism. **Current Psychology**, v. 42, n. 25, p. 21384-21396, 2023.

YOGGI, R. Framework de Inovação, Modelo Aberto, para Gestão da Inovação nas Organizações Modernas. **Creative Commons**, 2019.

YUSUF, M. *et al.* Analysis Of Competence, Leadership Style, And Compensation In The Bandung City Pasar Bermartabat. **Jurnal Darma Agung**, v. 30, n. 1, p. 524-2-553, 2022.

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “ESTILO DE LIDERANÇA E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM OS FATORES DE INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NA ROTATIVIDADE”, de responsabilidade do pesquisador Jackson Douglas da Silva. O objetivo principal da pesquisa é analisar o estilo de liderança, o clima organizacional e a *turnover* em hospital privado no Norte do Brasil. A sua participação na pesquisa ocorreu da seguinte forma: responder via on-line aos questionários Organizacional *Leadership Assessment* - OLA e a Pesquisa de Clima Organizacional - ECO que objetivam identificar o estilo de liderança na instituição pesquisada bem como avaliar o nível de clima organizacional. Os riscos da sua participação são: Invasão de privacidade, uma vez que as perguntas envolvem informações particulares sobre o perfil de lideranças de todos os participantes; o desconforto ao revelar suas opiniões sobre suas condutas no ambiente de trabalho; não saber responder as perguntas; tomar tempo do sujeito ao responder o questionário. Para evitar e minimizar os riscos serão adotadas as seguintes medidas: garantir o acesso dos sujeitos aos resultados individuais e coletivos dos dados coletados; garantir ao sujeito a não violação e integridade dos documentos por ele respondido; assegurar a confiabilidade e privacidade não utilizando as informações em prejuízo dos sujeitos; o tempo para o preenchimento do questionário poderá ser expandido de acordo com a necessidade de cada participante; garantir que o estudo será suspenso se perceber que a participação está gerando desconforto ao respondente; garantir o direito em não responder as questões do instrumento de coleta de dados, bem como garantir que não sofrerá risco e nem prejuízo laboral ao participar da pesquisa. Ao participar você não receberá nenhum benefício direto, mais indiretamente os resultados deste estudo deverão servir de base para novas políticas de redução de *turnover* na instituição e ações para melhorar o clima organizacional alinhando políticas institucionais no hospital pesquisado, bem como outras instituições aos níveis do mercado brasileiro e como consequência, a redução de custos e aumento do tempo de permanência dos colaboradores. Caso a participação na pesquisa resulte em qualquer tipo de dano, você terá o direito de requer

indenização na forma da lei, bem como, receber assistência integral, imediata e gratuita. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados a qualquer momento, conforme etapa em que o estudo se encontra. Sua participação na pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem ser prejudicado por isso. Você também não receberá pagamento pela sua participação no estudo e nem haverá custos. No entanto, caso haja despesas excedentes, como alimentação e traslado, você será ressarcido(a). Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia que seus dados pessoais serão mantidos anônimos, e apenas os pesquisadores terão acesso aos dados originais da pesquisa, que serão utilizados unicamente para fins acadêmico-científicos, observando as regras da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei n. 13.709/2018). Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável (Jackson Freire, (91) 3084-7302, email:Jacksonfreire020@gmail.com).

Diante do exposto, eu concordo em participar da pesquisa, e sei que terei uma cópia deste termo de consentimento.

_____, ____ / ____ / ____

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome do pesquisador principal: Jackson Douglas da Silva Freire

Assinatura: _____

Anexo 1 – Pesquisa de Liderança – Questionário OLA

Favor indicar sua resposta para cada afirmação clicando em um dos cinco círculos.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

sessão 1

Nesta sessão, por favor, responda a cada declaração como você acredita que ela se aplique **a toda a organização** (ou unidade organizacional) incluindo funcionários, gerentes/supervisores e alta liderança.

Em geral, as pessoas nesta organização . . .

1 2 3 4 5

1 Confiam umas nas outras

2 Entendem os objetivos mais importantes da organização

3 São sem preconceito - elas mantêm uma mente aberta

4 Respeitam-se umas às outras

5 Sabem para onde esta organização caminha no futuro

6 Mantém altos padrões éticos

7 Trabalham bem em equipe

8 Valorizam diferenças de cultura, raça & etnia

9 Cuidam umas das outras e têm compaixão

10 Demonstram alta integridade & honestidade

11 São confiáveis

12 Relacionam-se bem umas com as outras

13 Tentam trabalhar mais umas com as outras do que por conta própria

14 São tidas como responsáveis por atingir as metas de trabalho

15 São conscientes das necessidades das outras

16 Permitem a individualidade de estilo e de expressão

17 São motivadas por supervisores a participar de decisões importantes

18 Esforçam-se para manter relações de trabalho positivas

19 Aceitam as pessoas como são

20 Veem conflito como uma oportunidade para aprender e crescer

21 Sabem como se dar bem com as pessoas

Favor indicar sua resposta para cada afirmação clicando em um dos cinco círculos.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

sessão 2

Nesta sessão, por favor, responda a cada declaração como você acredita que ela se aplique **a liderança da organização** incluindo gerentes/supervisores e alta liderança.

Gerentes/Supervisores e a Alta Liderança nesta Organização ...

1 2 3 4 5

22 Comunicam uma visão clara do futuro da organização

23 Estão abertos a aprender com aqueles que estão abaixo deles na organização

24 Permitem aos funcionários ajudar a determinar para onde esta organização caminha

25 Trabalham ao lado dos funcionários ao invés de separados deles

26 Usam persuasão para influenciar outros ao invés de coerção ou força

27 Não hesitam em fornecer a liderança que é necessária

28 Promovem comunicação aberta e compartilhamento de informações

29 Dão aos funcionários o poder de tomar decisões importantes

30 Fornecem o apoio e recursos necessários para ajudar os funcionários a atingirem suas metas

31 Criam um ambiente que encoraja o aprendizado

32 Estão abertos a receberem críticas & desafios de outros

33 Falam o que querem dizer e falam sério

34 Encorajam cada pessoa a exercitar liderança

35 Admitem limitações pessoais & erros

36 Encorajam as pessoas a assumirem riscos mesmo que possam falhar

37 Praticam o mesmo comportamento que esperam dos outros

38 Facilitam a estruturação de comunidade & equipe

39 Não exigem reconhecimento especial por serem líderes

40 Lideram pelo exemplo, exemplificando o comportamento adequado

41 Buscam influenciar outros através de um relacionamento positivo ao invés de fazê-lo pela autoridade de sua posição

42 Fornecem oportunidade para todos os funcionários se desenvolverem ao máximo de seu potencial

43 Avaliam honestamente a si próprios antes de buscar avaliar outros

44 Usam seu poder e autoridade para beneficiar os funcionários

45 Tomam a atitude apropriada quando necessário

46 Constroem pessoas através de encorajamento e afirmação

47 Encorajam os funcionários a trabalharem juntos ao invés de competirem uns contra os outros

48 São humildes - não promovem a si mesmos

49 Comunicam planos & objetivos claros para a organização

50 Fornecem um relacionamento de mentor para ajudar as pessoas a crescerem profissionalmente

51 São tidos como responsáveis e se responsabilizam perante os demais

52 São ouvintes receptivos

53 Não buscam status especial ou os "benefícios" da liderança

54 Colocam as necessidades dos funcionários acima das próprias

Favor indicar sua resposta para cada afirmação clicando em um dos cinco círculos.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

sessão 3

Nesta sessão, por favor, responda a cada declaração como você acredita que ela seja verdadeira em relação a **você pessoalmente** e **seu papel** na organização.

Tendo em vista meu próprio papel . . .

1 2 3 4 5

55 Eu me sinto apreciado pelo meu supervisor pela minha contribuição

56 Eu estou trabalhando em um alto nível de produtividade

57 Eu sou ouvido por aqueles acima de mim na organização

58 Eu me sinto bem quanto a minha contribuição para com a organização

59 Eu recebo encorajamento e afirmação dos que estão acima de mim na organização

60 Meu trabalho é importante para o sucesso desta organização

61 Eu confio na liderança desta organização

62 Eu aprecio trabalhar nesta organização

63 Eu sou respeitado por aqueles acima de mim na organização

64 Eu sou capaz de ser criativo no meu trabalho

65 Nesta organização o trabalho de uma pessoa é mais valorizado do que seu cargo

66 Eu posso usar meus melhores talentos e habilidades no meu trabalho

<https://olagroup.com/>

Anexo 2 – Escala de Clima Organizacional (ECO)

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características da empresa e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

--	--	--	--	--

01- Meu Setor é informado das decisões que o envolvem	
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04 - As Tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05 - Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08- As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09 - Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10 - Aqui, existe planejamento de tarefas.	
11 - O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12 - As mudanças nessa empresa são planejadas.	
13 - As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14 - Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15 - O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16 - Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17 - O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18 - O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19 - Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20 - A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21 - O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22 - Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	

24 - Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25 - O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26 - Nesta empresa o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27 - Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28 - Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29 - As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30 - O trabalho bem-feito é recompensado.	
31 - O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32 - A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33 - A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34 - Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35 - Os funcionários dessa empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36 - O ambiente de trabalho atende às necessidades do trabalhador.	
37 - Nesta empresa o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38 - O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39 - O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40 - Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41 - Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43 - Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44 - O setor de trabalho é limpo.	
45 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46 - Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos a saúde.	

47 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48 - Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49 - Nesta empresa tudo é controlado.	
50 - Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51 - A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52 - Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53 - Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54 - Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55 - Nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe.	
56 - Nesta empresa existe fiscalização permanente do chefe.	
57 - As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58 - O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59 - Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
62 - Existe integração entre colegas e funcionários nessa empresa.	
63 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	
62 - Existe integração entre colegas e funcionários nessa empresa.	
63 - Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	