

**ESTILO DE LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE  
HOSPITALAR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA ENTRE 2015 E  
2024**

**LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND HOSPITAL  
TURNOVER: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW BETWEEN 2015 AND  
2024**

Jackson Douglas Da Silva Freire<sup>1</sup>  
Herica Landi de Brito<sup>2</sup>  
Patricia Kinast De Camillis<sup>3</sup>

**RESUMO**

Este estudo caracteriza-se como uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL) através de buscas nas bases de dados BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), Cochrane Library, SciELO e PubMed, tendo como pergunta norteadora “Quais as evidências científicas atuais sobre a relação do estilo de liderança, clima organizacional e turnover hospitalar?” Esses três elementos são essenciais para a prática profissional, pois influenciam a satisfação e a retenção dos profissionais de saúde, refletindo na qualidade da assistência prestada aos pacientes. A pesquisa analisou 16 trabalhos, publicados entre 2015 e 2024. Os resultados indicam que o estilo de liderança exerce papel determinante no funcionamento das instituições hospitalares, afetando diretamente o clima organizacional e os índices de rotatividade. Os resultados também destacaram que o clima organizacional atua como mediador central entre a liderança e o turnover. Por fim, destaca-se que a liderança deve ser compreendida em conjunto com estratégias organizacionais mais amplas, voltadas à valorização dos profissionais.

**Palavras-chave:** estilo de liderança; clima organizacional; rotatividade; revisão integrativa da literatura.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UNIALFA Adventist Health / diretor-executivo da Rede Hospitalar. E-mail: jacksonfreire020@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora pelo Instituto de Psicologia da UnB UNIALFA / professora e coordenadora do curso de Psicologia. E-Mail: herica.landi@unialfa.com.br

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela UFRGS UNIALFA / professora no MPA. E-Mail: patricia.camillis@unialfa.com.br

## Abstract

This study is characterized as an Integrative Literature Review (ILR), conducted through searches in the BVS, Cochrane Library, SciELO, and PubMed databases, guided by the research question: "What is the current scientific evidence on the relationship between leadership style, organizational climate, and hospital turnover?" These three elements are essential to professional practice, as they influence employee satisfaction and retention, thereby reflecting on the quality of care provided to patients. The review analyzed 16 articles published between 2015 and 2024. The results indicate that leadership style plays a decisive role in the functioning of hospital institutions, directly affecting organizational climate and turnover rates. The findings also highlight that organizational climate acts as a central mediator between leadership and turnover. Finally, leadership should be understood in conjunction with broader organizational strategies aimed at valuing professionals.

**Keywords:** leadership style; organizational climate; turnover; integrative literature review.

## INTRODUÇÃO

A liderança desempenha papel central na dinâmica organizacional, uma vez que influencia diretamente as percepções, os comportamentos e os resultados coletivos (Nascimento, 2024; Faria, Arantes, 2023). Os distintos estilos de liderança podem tanto fortalecer quanto fragilizar o clima organizacional, compreendido como o conjunto de significados compartilhados pelos trabalhadores acerca das práticas, dos processos e das relações estabelecidas no ambiente de trabalho (Souza; Silva, 2020). Climas organizacionais positivos, associados a práticas de apoio, comunicação eficaz e reconhecimento, tendem a favorecer o engajamento, a satisfação e o bem-estar dos profissionais, ao mesmo tempo em que reduzem conflitos e fortalecem a confiança institucional (Norabuena-Figueroa, *et al.* 2025).

Nesse cenário, a rotatividade configura-se como um indicador sensível da qualidade das relações internas. Índices elevados de turnover geralmente refletem fragilidades na gestão de pessoas, desalinhamentos entre expectativas dos trabalhadores e práticas de liderança, bem como condições organizacionais percebidas como desfavoráveis (Félix, 2019). Dessa forma, compreender a relação entre estilos de liderança, clima organizacional e a rotatividade dos trabalhadores

torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão voltadas à promoção de ambientes saudáveis, estáveis e orientados à efetividade institucional.

A realização de uma revisão sistemática da literatura justifica-se pela necessidade de reunir, avaliar e sintetizar, de maneira rigorosa e metodológica, o conhecimento científico já produzido sobre determinado tema. Esse tipo de revisão possibilita a identificação de padrões, convergências e divergências entre os estudos, bem como de lacunas ainda existentes na área, oferecendo uma visão abrangente e qualificada do estado da arte (Sousa *et al.*, 2017). Ao empregar critérios explícitos de busca, seleção e análise, a revisão sistemática confere maior confiabilidade e transparência ao processo investigativo, fortalecendo a base teórica da pesquisa.

Ademais, a revisão sistemática constitui importante instrumento para subsidiar a tomada de decisão, o desenvolvimento de práticas baseadas em evidências e a proposição de novas agendas de investigação. No campo da gestão e das organizações, essa abordagem permite compreender de forma integrada como a literatura tem abordado a relação entre liderança, clima organizacional e rotatividade, possibilitando fundamentar análises posteriores e sustentar recomendações aplicáveis ao contexto profissional. Nesse sentido, a presente revisão adota métodos sistemáticos de busca e critérios rigorosos de seleção para analisar resultados, correlacionar estudos prévios, oferecer novas interpretações, identificar lacunas e limitações nas pesquisas existentes e promover uma discussão aprofundada sobre a temática (Galvão; Ricarte, 2020).

O artigo está estruturado em: Referencial Teórico, que trata brevemente sobre liderança, clima organizacional e rotatividade; seguido da Metodologia, com o passo-a-passo da busca realizada; após tem-se a seção de Resultados e Discussão, com os principais achados; seguidos das considerações sobre as relações entre estilo de liderança, turnover e clima organizacional. O artigo encerra com as Considerações Finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO: LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE**

Embora amplamente estudada há mais de um século, a liderança permanece

conceptualmente plural e indefinida, havendo tantas teorias quanto pesquisadores interessados no tema (Esteves, 2020). As primeiras formulações teóricas concentravam-se no indivíduo que exerce a liderança, como postula a Teoria dos Traços (década de 1930). Essa perspectiva defendia que a liderança era inata, baseada em características fixas da personalidade; assim, o indivíduo nasceria líder, não podendo desenvolver essa capacidade posteriormente (Souza; Marques, 2019). Esse foco estritamente individual deu lugar às Teorias Comportamentais (1940–1960), que representaram um avanço significativo ao enfatizar que o sucesso do líder está mais relacionado a seus comportamentos observáveis do que a traços pessoais. Nesse momento, a liderança passou a ser compreendida como habilidade passível de aprendizado, exigindo alinhamento entre o estilo do líder, a equipe e a organização (Andrade-Vieira; Puente-Palacios, 2023).

A partir da década de 1960, emergem as Teorias Contingenciais, com destaque para a Teoria Situacional, que introduz uma visão mais dinâmica da liderança. Nessa perspectiva, o estilo adotado deve ser ajustado conforme as demandas do contexto e a maturidade da equipe, exigindo do líder uma atuação holística que considere simultaneamente fatores organizacionais e individuais. A Liderança Situacional privilegia a adaptação do comportamento do líder às necessidades do ambiente, sendo, de maneira geral, dividida entre autocrática, democrática e liberal (Souza; Marques, 2019).

A liderança autocrática, conforme Pereira e Herzer (2025), caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, sem participação dos subordinados. Assis e Maia (2017) complementam que esse estilo envolve definição rígida de tarefas, escolha direta dos responsáveis e avaliações com forte componente pessoal. Em contraste, a liderança democrática promove a participação ativa dos colaboradores, fortalecendo engajamento e senso de pertencimento. A liderança liberal, por sua vez, confere autonomia ao grupo, embora demande maturidade profissional para que funcione adequadamente. Esses três estilos não são excludentes; ao contrário, podem ser utilizados de forma alternada, dependendo do contexto (Souza; Marques, 2019).

No contexto brasileiro, Silva *et al.* (2021) destacam que a liderança paternalista é marcada por uma relação semelhante à de pai e filho, baseada em proteção, amizade, inspiração e equilíbrio. Segundo os autores, a premissa é que o

desempenho depende de um ambiente harmonioso e de relações positivas, de modo que o líder prioriza as emoções e necessidades individuais mais do que as tarefas e prazos. Kerr e Jermier (1978), descreveram o líder paternalista como alguém que, além de orientar e tomar decisões, se preocupa com o bem-estar dos subordinados, oferecendo suporte emocional e orientação de natureza quase familiar. Ao assumir responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional dos seguidores, o líder paternalista fortalece vínculos de lealdade e reciprocidade.

Outro modelo que ganhou destaque é a liderança servidora, proposta por Greenleaf (1977), segundo o qual a liderança eficaz ocorre quando o líder coloca as necessidades dos outros acima de seus próprios interesses. Esse estilo busca fortalecer autoestima, eficácia e comunicação, orientando-se pelas necessidades dos seguidores. Conforme Pereira e Ferreira (2019), essa concepção aproxima a liderança da responsabilidade social, uma vez que o líder servidor prioriza o bem comum. Dias e Moraes (2020) acrescentam que, embora compartilhe aspectos com outros modelos, a liderança servidora diferencia-se por não focar exclusivamente em tarefas, mas em servir para atingir objetivos coletivos e consolidar o espírito comunitário.

Silva (2018), ao comentar Greenleaf, ressalta que o princípio de servir ultrapassa a esfera interna das organizações, abrangendo também clientes e comunidade. Assim, independentemente do contexto, as características da liderança servidora permanecem reconhecíveis e geram impacto positivo nas relações organizacionais. Pereira e Ferreira (2019) sintetizam as principais dimensões desse modelo, incluindo empoderamento, humildade, autenticidade, perdão, responsabilização, coragem, respaldo e servidão. A teoria foi posteriormente estruturada por Laub (1999), que desenvolveu o *Organizational Leadership Assessment* (OLA), instrumento destinado a avaliar práticas de liderança servidora nas organizações. Sua pesquisa identificou seis dimensões fundamentais: visão, autenticidade, confiança, competência, valorização do bem-estar e desenvolvimento das pessoas, permitindo mensurar como organizações incorporam esses princípios em suas práticas cotidianas.

O clima organizacional é concebido como o resultado de um conjunto amplo de valores e comportamentos formais e informais presentes em uma organização. Ele corresponde à percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de

trabalho, podendo ser positiva ou negativa, o que influencia diretamente a motivação, o grau de satisfação e, consequentemente, a qualidade do desempenho profissional. Por essa razão, torna-se essencial estudá-lo e compreender suas causas e efeitos (Souza; Silva, 2020).

Compreender o clima organizacional também é fundamental para analisar como as pessoas são afetadas pelo contexto de trabalho no qual estão inseridas. De acordo com Brown e Leigh (2016), esse contexto pode gerar mudanças significativas no comportamento, nas atitudes, na qualidade de vida e no desempenho organizacional. Um bom clima costuma refletir-se em maior permanência e baixa rotatividade, indicadores que reforçam a satisfação dos colaboradores. Em contrapartida, um clima negativo manifesta-se por meio de conflitos, tensões, rivalidade, desinteresse nas tarefas, resistência às demandas, falhas de comunicação e comportamentos desfavoráveis aos objetivos da organização. Ambientes com essas características tendem a apresentar elevada rotatividade e ausência de orgulho institucional entre os trabalhadores (Ferreira *et al.*, 2019).

Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional constitui uma ferramenta estratégica para identificar a opinião e as expectativas dos funcionários, bem como os fatores que os motivam a permanecer na organização. Tal instrumento permite realizar um diagnóstico preciso, favorecendo o mapeamento da satisfação e do comprometimento dos colaboradores (Gomes Neto *et al.*, 2019).

Entre os elementos que influenciam o clima organizacional, destacam-se os fatores que interferem diretamente na motivação e na saúde psicossocial dos trabalhadores. O instrumento Escala de Clima Organizacional (ECO), proposto por Martins (2008), identifica dimensões essenciais como apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Essas dimensões oferecem um panorama abrangente das condições que fortalecem — ou prejudicam — o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho.

A rotatividade / *turnover* no contexto hospitalar constitui um desafio significativo para a gestão de pessoas, uma vez que eleva os custos relacionados aos processos de admissão, retenção e desenvolvimento de colaboradores, além de impactar diretamente os custos operacionais do cuidado ao paciente (ANAHP, 2021). A análise desse movimento de entrada e saída de profissionais é realizada por meio de indicadores específicos, como o índice de *turnover*, que mensura admissões e

desligamentos em relação ao total de funcionários em determinado período, oferecendo subsídios essenciais para decisões estratégicas sobre retenção de talentos (ANAHP, 2021).

Esse fenômeno está frequentemente associado à busca dos trabalhadores por melhores oportunidades no mercado, especialmente em contextos nos quais há grande oferta de vagas, o que intensifica a rotatividade (Feijó; Alberton, 2019). O *turnover* pode ocorrer tanto por iniciativa dos próprios colaboradores quanto da organização. Segundo Félix (2019), índices elevados de rotatividade podem indicar fragilidades na política de recursos humanos, comprometendo a competitividade das instituições — sobretudo em cenários globalizados, nos quais a retenção de profissionais qualificados é crucial para a garantia da qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Dessler (2018, p. 261) “empregar cuidadosamente funcionários selecionados e treinados não é o suficiente; eles também devem estar motivados para que realizem seu trabalho da melhor forma possível”. No entanto, a manutenção de colaboradores nem sempre é tratada como prioridade nas decisões gerenciais. Conforme aponta o autor, uma das primeiras respostas de administradores diante de índices elevados de *turnover* é intensificar processos de recrutamento e seleção, negligenciando a possibilidade de que a motivação seja o fator determinante tanto para a permanência quanto para a produtividade dos profissionais.

Ainda segundo Dessler (2018), recompensas bem administradas constituem elementos centrais para promover satisfação e alto desempenho no trabalho. Nesse sentido, compreender a relação entre estilo de liderança, clima organizacional e *turnover* em hospitais é fundamental para analisar a dinâmica de retenção de profissionais e a eficácia das equipes de saúde. Estudos demonstram que a liderança influencia diretamente o clima organizacional, o que repercute na satisfação dos colaboradores e, consequentemente, na rotatividade (Coentrão; Oliveira, 2021).

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 (Mendes *et al.*, 2025).

## METODOLOGIA

A pesquisa possui abordagem qualitativa utilizando-se da estratégia de revisão integrativa da literatura. A revisão foi conduzida em seis etapas, conforme descrito por Sousa *et al.* (2017):

- (1) definição da questão de pesquisa;
- (2) Seleção da fonte de dados;
- (3) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão;
- (4) definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados (categorização dos estudos);
- (5) avaliação e análise crítica dos resultados, identificando diferenças e conflitos;
- (6) interpretação dos resultados; e, por fim,
- (7) 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.

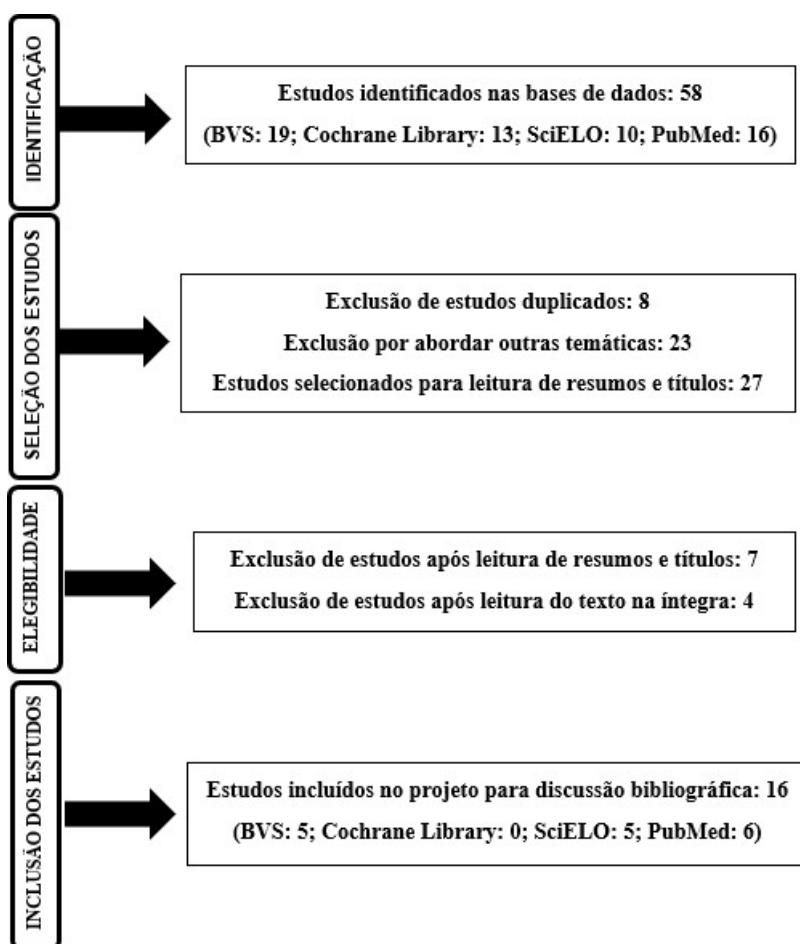
A pergunta norteadora deste estudo foi: “Quais as evidências científicas atuais sobre a relação do estilo de liderança, clima organizacional e turnover hospitalar?” Para responder a essa questão, foram realizadas buscas nas bases de dados BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), *Cochrane Library*, SciELO e PubMed. Utilizaram-se descriptores 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 descriptores 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.

Após a seleção dos estudos, estes foram lidos integralmente, organizados por meio do PRISMA 2020 *Flow Diagram*, estrutura padronizada para representar o processo de seleção de estudos em revisões sistemáticas e similares. 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 rotatividade / *turnover* hospitalar. A Figura 1 apresenta o fluxograma de seleção e organização dos estudos, elaborado com base no PRISMA 2020 Flow Diagram.

**Figura 1 - Fluxograma de seleção dos estudos.**



Fonte: Elaborados pelos autores (2025).

O fluxograma de pesquisa de estudos apresentado demonstra as etapas de seleção dos trabalhos seguindo o formato do PRISMA 2020 *Flow Diagram*. 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: sendo 5 da BVS, 5 da Scielo e 6 da PubMed.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 1 apresenta um panorama dos estudos selecionados para a revisão de literatura, apresentando: títulos, autores, objetivos, metodologia e principais resultados de cada pesquisa. Essa síntese permite identificar padrões, lacunas e evidências relevantes.

**Quadro 1 – Características dos estudos selecionados.**

| Título   | 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. |

|  |                         |   |  |   |
|--|-------------------------|---|--|---|
| 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)  | Analizar 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                         | 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                                       |

|   |                           |  |  |   |
|---|---------------------------|--|--|---|
| Socioespaciais  |                           |  |  | sustentabilidade social.  |
| Análise inter-relacional de indicadores de absenteísmo e turnover   | Bohn et al. (2018)        | Analizar 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 constante transposição de liderança formal afeta a continuidade dos serviços no hospital municipal | Alves (2023)              | Compreender como a transposição de lideranças no hospital afeta a continuidade e consistência dos serviços prestados, considerando o clima organizacional. | Estudo de caso em hospital público municipal; análise documental, entrevistas com colaboradores e ex-diretores.  | Identificou-se que a troca constante de lideranças afeta negativamente o clima organizacional e a continuidade dos serviços, gerando resistência dos colaboradores.   |
| Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: estudo de método misto  | Bracarens e 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.          |
| Clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos: revisão bibliográfica   | Freitas e Henz (2023)      | Analizar 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:<br>Clima organizacional x<br>Estresse na equipe de enfermagem | Rodrigues (2016) | Analizar 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: elaborado pelos autores (2025).

Os resultados indicam que estilos de liderança eficazes e colaborativos contribuem significativamente para o fortalecimento de fatores essenciais à construção de ambientes organizacionais saudáveis, reforçando a centralidade do papel da liderança nesse contexto. A análise da distribuição temporal dos estudos incluídos na revisão evidencia um interesse contínuo e crescente pela temática, sobretudo nos últimos anos. Observa-se que, desde 2015, houve intensificação das pesquisas relacionadas à liderança, ao clima organizacional e ao turnover hospitalar, refletindo a relevância progressiva desses temas no campo da gestão em saúde.

Entre os anos de 2018 e 2020, os estudos analisados demonstram maior aprofundamento na compreensão das práticas de liderança, de seus impactos sobre o clima organizacional e das estratégias voltadas à melhoria da satisfação profissional e à redução da rotatividade de colaboradores. Esse aumento no volume de publicações pode estar associado à crescente preocupação com a retenção de profissionais qualificados e ao reconhecimento do impacto direto da liderança no ambiente de trabalho e no bem-estar dos trabalhadores. De modo geral, os estudos confirmam a relevância contínua e ampliada do tema, especialmente em contextos nos quais a gestão de pessoas e a qualidade do ambiente organizacional constituem fatores determinantes para a sustentabilidade e a eficiência dos serviços de saúde.

A diversidade de abordagens encontradas também evidencia a complexidade e a multifatoriedade da temática, abrangendo desde aspectos relacionados à formação acadêmica e às práticas sustentáveis até a importância da comunicação e da motivação no ambiente organizacional. A seguir, são discutidos e interpretados

os principais achados de cada estudo, com vistas a aprofundar a compreensão da relevância do tema para a prática da gestão de pessoas.

## **Discussão dos Principais Achados**

O primeiro artigo apresentado é o de Silva e Amorim (2019), que exploraram a relação entre estilos de liderança e comportamento organizacional, constatando que a liderança exerce impacto direto sobre a motivação dos colaboradores e sobre o clima organizacional, sendo elemento crucial para a minimização do turnover hospitalar ao favorecer a construção de ambientes positivos e motivadores. De forma convergente, Alves e Pessoa (2019), ao analisar as influências da liderança nos ambientes organizacionais, concluiu que estilos de liderança que estimulam a comunicação aberta e a participação dos colaboradores são mais eficazes na redução do turnover hospitalar, uma vez que a participação ativa fortalece o senso de pertencimento e o compromisso organizacional.

No estudo de Dalcegio e Rosa (2018), os autores evidenciaram que um ambiente organizacional positivo contribui de maneira significativa para a qualidade de vida dos trabalhadores. No contexto hospitalar, a promoção de um clima saudável tende a resultar em menor rotatividade, à medida que os profissionais se percebem mais valorizados e satisfeitos. Por sua vez, Santos *et al.* (2020), demonstraram que o diagnóstico organizacional, quando associado a uma liderança efetiva, fortalece o comprometimento dos colaboradores. No ambiente hospitalar, essa ferramenta estratégica possibilita a identificação de fatores relacionados ao turnover, permitindo intervenções mais precisas voltadas à retenção profissional.

Gálvio *et al.* (2020) destacaram que, embora o foco do estudo tenha sido a equipe de enfermagem, a presença de uma liderança eficaz eleva a satisfação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais estável e, consequentemente, reduzindo o turnover. De modo semelhante, Ruiz *et al.* (2015) identificaram que uma gestão de pessoas eficiente contribui para a diminuição da alta rotatividade de profissionais. Aplicado ao contexto hospitalar, esse achado reforça que uma gestão estruturada, orientada para a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores, é fundamental para a redução do turnover.

Andrigue *et al.* (2017) analisaram a influência da formação acadêmica e da

educação continuada sobre os estilos de liderança, evidenciando efeitos positivos. No contexto hospitalar, líderes mais bem preparados tendem a adotar práticas que favorecem a retenção dos colaboradores, contribuindo para a diminuição da rotatividade. Ademais, Sant'Anna *et al.* (2017) concluíram que a liderança sustentável impacta positivamente a gestão organizacional, incluindo dimensões sociais. Em hospitais, a adoção de práticas sustentáveis mostra-se capaz de melhorar o clima organizacional e favorecer a retenção de profissionais, reduzindo o turnover.

Bohn *et al.* (2018) demonstraram que estratégias eficazes de retenção não apenas reduzem o turnover, mas também o absenteísmo. No contexto hospitalar, o desenvolvimento dessas estratégias é essencial para assegurar a continuidade dos serviços de saúde e a qualidade da assistência, ao minimizar tanto a ausência dos profissionais quanto a rotatividade.

O estudo de Alves (2023) analisou o impacto da constante transposição da liderança formal no Hospital Municipal de Silvânia, evidenciando que a rotatividade de diretores — frequentemente motivada 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, marcada por insegurança e dificuldades de adaptação. Sob a perspectiva da revisão, esse estudo demonstra que estilos de liderança impostos de forma instável e sem prefeito adequado tendem a comprometer a confiança da equipe, criando um ambiente de incerteza que pode intensificar o turnover. A fragilidade do clima organizacional nesse cenário reforça a importância de processos estruturados de sucessão e da valorização das competências técnicas para assegurar maior consistência na gestão.

No estudo de Bracarense *et al.* (2021), os autores enfatizaram a influência da liderança transformacional no engajamento e na satisfação de profissionais da saúde. Os resultados indicaram que líderes que adotam práticas baseadas em inspiração, motivação e apoio individualizado contribuem para a construção de um clima organizacional positivo, fortalecendo relações de confiança e cooperação entre equipes multiprofissionais. De modo complementar, a pesquisa de Carvalho *et al.* (2024) discutiu a correlação entre clima organizacional e intenção de turnover em hospitais universitários, demonstrando que percepções negativas acerca das

condições de trabalho, da falta de reconhecimento e da ausência de comunicação clara estão diretamente associadas a maior predisposição ao desligamento. O estudo também destacou que estilos de liderança autoritários ou distantes intensificam esse problema, enquanto abordagens mais democráticas e abertas favorecem a retenção.

Nesse sentido, evidencia-se que o clima organizacional atua como mediador entre o estilo de liderança e o turnover. A revisão sustenta essa relação como um elo teórico fundamental: práticas de liderança eficazes moldam o clima organizacional, o qual, por sua vez, influencia diretamente a permanência ou a saída dos profissionais. Corroborando essa perspectiva, Cavalheiro (2020) analisou a exaustão e a sobrecarga de enfermeiros em hospitais, associando esses fatores ao turnover. O estudo demonstrou que ambientes caracterizados por liderança pouco empática e excessivo foco em metas favorecem maior desgaste emocional e pior clima organizacional, enquanto a atuação de líderes que oferecem suporte emocional, que equilibram demandas e incentivam a participação reduz significativamente a intenção de desligamento.

A contribuição desse estudo para a revisão reside no reforço de que o estilo de liderança impacta diretamente o bem-estar das equipes e que ambientes organizacionais desgastantes, desprovidos de suporte adequado, ampliam a rotatividade. Dessa forma, consolida-se a compreensão de que a liderança ultrapassa a dimensão técnica da gestão, abrangendo também o cuidado com o clima humano nas organizações. 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, identificando que os principais fatores de insatisfação associados ao desligamento foram a remuneração e a liderança, enquanto o relacionamento interpessoal e o espírito de equipe foram avaliados de forma mais positiva. Os resultados evidenciam que o estilo de liderança exerce papel determinante sobre o clima organizacional, impactando diretamente a permanência ou a saída dos profissionais, especialmente quando associado a fatores estruturais, como a baixa remuneração.

Freitas e Henz (2023) analisaram o papel do clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos, destacando que um clima positivo se associa a maiores níveis de satisfação profissional, motivação e desempenho, ao passo que um clima

desfavorável pode desencadear adoecimento, conflitos e intenção de desligamento. Por fim, Rodrigues (2016) investigou a influência dos estilos de liderança sobre o clima organizacional e a rotatividade hospitalar, demonstrando que líderes autoritários ou pouco comunicativos tendem a gerar ambientes marcados por tensão, baixa cooperação e insatisfação, favorecendo a intenção de desligamento. Em contraste, estilos transformacionais, fundamentados em motivação, reconhecimento e participação, fortalecem a coesão das equipes, melhoram o clima organizacional e reduzem o turnover.

Os estudos analisados evidenciam que o estilo de liderança ocupa posição central na mediação entre clima organizacional e rotatividade, não atuando de maneira isolada, mas em interação com fatores como carga de trabalho e políticas institucionais. Assim, conclui-se que a liderança desempenha papel estratégico na gestão do turnover hospitalar, sendo que estilos que promovem participação, comunicação e valorização dos colaboradores, aliados a uma gestão eficaz e ao uso de diagnósticos organizacionais, são fundamentais para reduzir a rotatividade e promover ambientes de trabalho mais sustentáveis e satisfatórios.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA, TURNOVER E CLIMA ORGANIZACIONAL**

A presente revisão mostra 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 dos artigos selecionados 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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão integrativa da literatura realizada evidenciou que a liderança exerce influência decisiva sobre o clima organizacional e, consequentemente, sobre a rotatividade de profissionais no contexto hospitalar. Os estudos analisados reforçam que estilos de liderança baseados no apoio, na comunicação eficaz e na participação dos colaboradores contribuem para ambientes mais colaborativos e motivadores, favorecendo maior comprometimento e satisfação no trabalho. Em contraposição, práticas autoritárias ou pouco sensíveis às necessidades das equipes tendem a gerar tensão, insegurança e desgaste emocional, repercutindo diretamente no aumento do turnover.

Os resultados também apontam que o clima organizacional desempenha um papel mediador entre liderança e permanência dos colaboradores. Ambientes percebidos como justos, acolhedores e coerentes com as demandas assistenciais favorecem a estabilidade das equipes, enquanto cenários marcados por conflitos, sobrecarga e falta de reconhecimento aumentam a intenção de desligamento. Assim, compreender essa dinâmica torna-se essencial para que gestores hospitalares desenvolvam estratégias que promovam a valorização profissional, melhorem as condições de trabalho e fortaleçam o vínculo institucional dos colaboradores.

Dessa forma, conclui-se que investir em práticas de liderança alinhadas às necessidades das equipes, associadas a ações voltadas para a melhoria contínua do clima organizacional, constitui um caminho fundamental para a redução da rotatividade e para o fortalecimento da qualidade assistencial. As evidências reunidas reforçam a importância de políticas de gestão que integrem desenvolvimento de lideranças, suporte institucional e atenção ao bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para ambientes hospitalares mais estáveis, eficientes e humanizados.

Assim, os resultados da RIL não apenas dialogam com a questão de pesquisa

e com o arcabouço teórico, 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.

Por fim, sugere-se, com estudos futuros, ampliar a base de dados pesquisada e aprimorar a análise com uma investigação aprofundada também fora do contexto hospitalar.



## REFERÊNCIAS

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 Administracao) – Universidade Estadual de Goiás, Unidade de Silvania, Silvania, 2023

ALVES, O. F.; PESSOA, E. C. **As influências da liderança nos ambientes organizacionais: administração, empreendedorismo e inovação.** Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.

ANAHF - Associação Nacional Hospital Privados. OBSERVATORIO ANAHP. **Publicação anual da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp).** Ed. 13, 2021.

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. **Psicologia: Teoria e Prática**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 1-20, 2023. DOI: 10.5935/rptp/2023.25.3.22793.

ANDRIGUE, K. C. K. et al. 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.

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.

BOHN, A. C. et al. Análise interrelacional 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.

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.

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

COENTRAO, 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

DALCEGIO, L. M.; ROSA, J. C. A Gestão do Clima Organizacional na promoção da Qualidade de Vida dos colaboradores da empresa Dalfios Fiaçao – Botuverá/Sc. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 7, n. 2, p. 161–181, 2018. DOI: 10.33362/visao.v7i2.1898.

DESSLER, G. (2018). **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 261

DIAS, C. R. J. B., MORAES FILHO, R. A. de. Liderança servidora na prática: um estudo brasileiro em uma “Nova Comunidade”. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**, 22(1), 35-56. 2020

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

FARIA, Y. A. de; ARANTES, F. P. A influência da liderança na busca de resultados organizacionais em tempos de pandemia da Covid-19: uma análise no setor de call center. **Destarte**, v. 12, n. 1, p. 19-44, 2023.

FEIJÓ, A. M.; Alberton, V. B. Competências e alinhamento cultural no mercado de trabalho competitivo. **Revista Valore**, v. 4, n. 1, p. 45-62, 2019.

FÉLIX, M. A. S. Turnover: conceitos, causas e consequências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 456-472. 2019

FERREIRA, A. C. et al. A influência do clima organizacional nas percepções de liderança. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 26, n. 4, p. 312-327., 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.

GÁLVIO, A. P. F. C. et al. Equipe de enfermagem: uma avaliação da satisfação profissional no Hospital Municipal de Vargem-Grande, MA. **UNIFUNEC Científica Multidisciplinar**, Santa Fe do Sul, São Paulo, v. 11, pag. 1–11, 2020.

GALVAO, 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.

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.

KERR, S.; JERMIER, J. M. *Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement*. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 22, n. 3, p. 375–403, Dez. 1978.

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.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional: evidências de validade da Escala de Clima Organizacional (ECO). **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 1, p. 29–39, 2008.

MENDES, C. M. F. G. S. *et al.* Turnover dos enfermeiros, qualidade de cuidados, segurança do doente e estilos de liderança: revisão integrativa. **Revista Recien**, 15(43), 99–110. 2025

NASCIMENTO, E. da S. A influência da liderança no comportamento organizacional. **VistaCien: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 2, p. 120-164, 2024.

NORABUENA-FIGUEROA, R. P. Organizational climate as a key to positive mental health and engagement. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**. Feb 2;15(2):17. 2025. doi: 10.3390/ejihpe15020017

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

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

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. *et al.* Indicador de gestão de pessoas: análise dos desligamentos. **Revista de Enfermagem UFPE On Line**, Recife, v. 9, n. 2, pag. 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, F. S. Novas abordagens de liderança: A liderança servidora e seu impacto nos resultados organizacionais. **REA. Rev. Eletr. Adm.**, v. 62, n. 6, 2018.

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, 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.

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, L. E.; MARQUES, L. E. S. Liderança situacional nas organizações. **HUM@NÆ: Revista de Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2019.

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