



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 2, art. 3, p. 45-78, fev. 2026

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.2.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Relação Entre Estilo de Liderança e Clima Organizacional em um Hospital Brasileiro

## Relationship Between Leadership Style and Organizational Climate in a Brazilian Hospital

**Jackson Douglas da Silva Freire**

Mestre em Administração pela UNIALFA

Email: [jacksonfreire020@gmail.com](mailto:jacksonfreire020@gmail.com)

**Herica Landi de Brito**

Doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde

Professora e Pesquisadora no Centro Universitário Alves Faria / UNIALFA / GO

Email: [herica.landi@unialfa.com.br](mailto:herica.landi@unialfa.com.br)

**Patricia Kinast de Camillis**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Professora e Pesquisadora no Centro Universitário Alves Faria / UNIALFA / GO

Email: [patriciadecamillis@gmail.com](mailto:patriciadecamillis@gmail.com)

**Endereço: Jackson Douglas da Silva Freire**

Av. Perimetral Norte, 4129, Vila João Vaz, Goiânia / GO  
CEP 74445-190, Brasil.

**Endereço: Herica Landi de Brito**

Av. Perimetral Norte, 4129, Vila João Vaz, Goiânia / GO  
CEP 74445-190, Brasil.

**Endereço: Patricia Kinast de Camillis**

Av. Perimetral Norte, 4129, Vila João Vaz, Goiânia / GO  
CEP 74445-190, Brasil

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

Artigo recebido em 15/01/2025. Última versão  
recebida em 26/11/2025. Aprovado em 27/11/2025.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

A relação entre estilo de liderança e clima organizacional é fundamental para compreender o funcionamento das organizações, especialmente na área da saúde. Este estudo teve como objetivo identificar essa relação em um hospital privado da região Norte do Brasil. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com análises descritivas, de correlação, regressão linear e variância. Os dados foram coletados por meio dos instrumentos *Organizational Leadership Assessment* (OLA) e Escala de Clima Organizacional (ECO), aplicados a 739 colaboradores e gestores das áreas administrativa, assistencial e de apoio. Os resultados indicaram que o estilo de liderança adotado na instituição exerce influência significativa sobre o clima organizacional. Conclui-se que a análise integrada dessas variáveis pode contribuir para o fortalecimento de práticas de liderança servidora, promovendo melhorias no clima organizacional e no desempenho institucional.

**Palavras-chave:** Estilo de Liderança. Clima Organizacional. Hospital Privado.

## ABSTRACT

The relationship between leadership style and organizational climate is essential for understanding how organizations function, especially in the healthcare sector. This study aimed to identify this relationship in a private hospital in the northern region of Brazil. The research adopted a quantitative approach, using descriptive, correlation, linear regression, and variance analyses. Data were collected through the *Organizational Leadership Assessment* (OLA) and the *Organizational Climate Scale* (ECO), applied to 739 employees and managers from administrative, care, and support areas. The results indicated that the leadership style adopted by the institution has a significant influence on the organizational climate. It is concluded that an integrated analysis of these variables can contribute to strengthening servant leadership practices, promoting improvements in the organizational climate and institutional performance.

**Keywords:** Leadership Style. Organizational Climate. Private Hospital.

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse por modelos de gestão mais equilibrados quanto às necessidades da organização e do corpo funcional tem estimulado diversas organizações no empenho por abordagens de liderança que priorizam o clima organizacional, a satisfação e o engajamento dos colaboradores. De acordo com Raviera (2013) uma liderança servidora pode fomentar um ambiente colaborativo, promovendo a satisfação dos funcionários e reduzindo a rotatividade. Além disso, conforme apontam Freitas e Henz (2023) e Turino *et al.* (2021), 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. Estilos de liderança adequados são essenciais para motivar as equipes e reduzir o turnover, pois líderes eficazes conseguem engajar e reter talentos (REYAZ, 2024).

O líder, por meio de sua influência, consegue impactar o desempenho do grupo, 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.

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, a liderança em instituições de saúde é voltada para aspectos de gerenciamento do cuidado. São necessários profissionais qualificados para alcançar metas de promoção da assistência 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). Considerando-se sistemas públicos de saúde, aspectos como falta de motivação, estrutura física precária e ausência de feedback oportuno são frequentemente observados, o que reflete de forma negativa nos usuários do sistema (MANYAZEVAL, 2017).

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, entre outros fatores. Isso reforça a importância de práticas eficazes de liderança e de um clima organizacional positivo, a fim de garantir um ambiente de trabalho saudável e a excelência no atendimento em saúde (Jesus, 2021). Segundo Freitas e Henz (2023), o clima organizacional tem impacto na gestão hospitalar, destacando que a satisfação dos colaboradores, a motivação e o feedback oportuno são essenciais para um ambiente de trabalho saudável.

De acordo com Bracarense *et al.* (2022), 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. Sanchez *et al.* (2022) indicaram que mesmo quando o estilo de liderança participativa é predominante, 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.

Em suma, a interconexão entre estilo de liderança e clima organizacional evidencia a importância de uma gestão consciente e empática. Assim, o objetivo central desta pesquisa é : Identificar a relação entre estilo de liderança e clima organizacional em um hospital privado na região Norte do Brasil.

Para tal, utilizam-se os instrumentos *Organizational Leadership Assessment* (OLA) e Escala de Clima Organizacional (ECO) por meio de um questionário aplicado com 739 colaboradores de um hospital privado. As análises são quantitativas, realizadas através de análise descritiva, de correlação e análises de regressão linear e de variância. Esta pesquisa se destaca por tratar, de forma associada, o estilo de liderança e o clima organizacional em um contexto hospitalar privado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Liderança: Do Líder Nato ao Líder Servidor

A liderança é estudada há mais de um século (ESTEVES, 2020). As primeiras teorias de liderança focavam unilateralmente na pessoa do líder - Teoria dos Traços. Para essa teoria, a liderança é nata, pautada em uma série de características da personalidade do indivíduo (SOUZA; MARQUES, 2019). Depois surgiram as Teorias Comportamentais, destacando 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 (VIEIRA; PALACIOS, 2023). Após a década de 1960, despontaram as Teorias Contingenciais, especialmente a Teoria Situacional (SOUZA; MARQUES, 2019, SILVA *et al.*, 2019, PEREIRA, HERZER, 2025).

Avanços teóricos contemplam também a importância da interação psicodinâmica entre líderes e liderados (SAHLMUELLE *et al.*, 2022). A literatura distingue, ainda, estilos de liderança transformacional e transacional (BASS *et al.*, 2008). A liderança transformacional foca no empoderamento dos seguidores e na confiança (AVOLIO *et al.*, 2004; WOODS, 2019). Em contraste, o estilo transacional baseia-se na troca e na supervisão de resultados, visando recompensas por desempenho (BASS *et al.*, 2008). Abordagens mais recentes incluem perspectivas negativas, como liderança abusiva (TEPPER, 2000) e positivas, como liderança servidora (BASS *et al.*, 2008; HARRIS *et al.*, 2013).

## 2.2 Liderança Servidora

A liderança servidora, conceito desenvolvido 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 ter um 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 é uma abordagem na qual 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 o desenvolvimento e reconhece a importância de tolerar falhas no processo de aprendizagem (AKDOL, ARIKBOGA, 2017; DIAS E MORAES, 2020). Assim, a liderança eficaz ocorre quando o líder coloca os interesses dos outros à frente dos seus, promovendo um ambiente de trabalho saudável e um senso de propósito entre os membros da organização (GREENLEAF, 1977). 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. Dessa

forma, os líderes servidores desenvolvem uma experiência fundamentada nas boas práticas provenientes da ética e da moral (SANTOS, 2021).

Na liderança servidora, a motivação de servir se alia ao propósito de liderar para um objetivo comum (DIAS; MORAES, 2020). Para Varela Filho e Montejano (2020), a relação entre líder e liderado 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.

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. Segundo Santos (2021), a liderança servidora age diretamente na satisfação com o trabalho, na visão em comum e, conseqüentemente, no desempenho e no engajamento organizacional. Esse estilo de liderança, mesmo em um ambiente de cobrança, beneficia a equipe na execução de trabalhos difíceis (SANTOS, 2021). Para Silva (2018), 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.

Pereira e Ferreira (2019) listam as principais características desse estilo: empoderamento, humildade, autenticidade, aceitação interpessoal ou perdão, responsabilização, coragem, respaldo e servidão. Segundo Silva (2018), o líder tradicional 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 à 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 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, Nuijten 2011). Essa teoria 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.

Laub (1999) 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).

### 2.3 Instrumento OLA para avaliar liderança servidora

Para avaliar a presença e eficácia das práticas de liderança servidora nas organizações, Laub (1999) desenvolveu o OLA, uma ferramenta que proporciona um diagnóstico sobre as características da liderança servidora, permitindo identificar pontos de melhoria (LAUB, 1999). A principal contribuição do OLA está na identificação e mensuração de seis dimensões da liderança servidora, resumidas no Quadro 01.

**Quadro 01 – Dimensões da liderança servidora**

Dimensões	Explicação
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.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Laub (1999)

De acordo com Laub (1999), a aplicação do OLA pode ser utilizada tanto em uma avaliação individual, focando diretamente no líder, quanto em um contexto organizacional,



avaliando a prática da liderança na organização. Laub (2005) expandiu a estrutura conceitual do OLA por meio do *Autocratic– Paternalistic–Servant Model* (modelo autocrática-paternalista-servidora) - APS Model - 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. Estudos posteriores têm validado a eficácia do OLA como uma ferramenta de avaliação (LIDEN *et al.*, 2008).

## 2.4 Liderança autocrática

A liderança autocrática foi descrita como um estilo no qual o líder toma as decisões sozinho e impõe sua vontade à equipe. Essa abordagem tem uma comunicação predominantemente unidirecional: 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 apresenta postura inflexível, dominadora, 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, ASSIS; MAIA, 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. (SOUZA; MARQUES, 2019). Monitoram de perto o desempenho dos subordinados e 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 são necessárias (BASS; BASS, 2008) ou em situações em que a equipe é inexperiente, onde a disciplina rigorosa é essencial (LIPPITT; WHITE, 1943).

No entanto, a liderança autocrática tem suas limitações, especialmente em contextos organizacionais que exigem inovação, colaboração ou engajamento ativo dos membros da equipe. 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, prejudicando a capacidade de adaptação e inovação da equipe (AVOLIO; BASS, 1995).



## 2.5 Liderança paternalista

O conceito de liderança paternalista enfatiza o envolvimento de um líder que não apenas dirige e toma decisões, mas se preocupa com as necessidades e o bem-estar de seus subordinados, oferecendo-lhes suporte emocional, proteção e até mesmo orientação. 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 (KERR; JERMIER, 1978). A ideia 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).

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. Em 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, uma vez que equilibra autoridade e cuidado. No entanto, deve-se considerar as limitações desse modelo, especialmente em relação à autonomia dos membros da equipe e ao risco de dependência excessiva da figura do líder (PEREIRA, 2012).

Os termos “paternalista positivo e paternalista negativo” foram incorporados como parte da gradação entre estilos autocráticos e servidores no instrumento OLA (LAUB, 2005; 2018). Os líderes paternalistas positivos trazem uma abordagem de cuidado aos seus seguidores e estão associados ao desenvolvimento da liderança no caminho ao modelo servidor. (LAUB, 2018). O paternalista positivo significa um estágio superior ao paternalismo negativo, porém sem ainda atingir a liderança servidora.

O modelo ideal de liderança paternalista é uma transição para liderança servidora, trazendo confiança moderada e incentivo à colaboração, enquanto reduzem o peso de práticas autoritárias e demonstrando um distanciamento do modelo autoritário (LAUB, 2005, LAUB, 2018, MALARD, 2024). Lideranças benevolentes, morais e autoritárias, dentro do constructo maior que é da liderança paternalista, devem ser observadas em conjunto, mas também analisadas de forma isolada (LEE, 2025).

## 2.6 Clima Organizacional

O resultado de uma amplitude de valores e comportamentos formais e informais existentes em uma organização é o clima organizacional. Refere-se à percepção que os colaboradores têm sobre a empresa, a qual pode ser positiva ou negativa, influenciando diretamente na motivação, na satisfação e na qualidade do trabalho. Um clima organizacional favorável beneficia os envolvidos na organização – clientes e funcionários. De forma contrária, um clima organizacional desfavorável afeta negativamente a todos (FERREIRA, 2013).

A identificação do clima da organização pode aumentar a eficiência organizacional de duas maneiras: a primeira, contribuindo para um ambiente de qualidade que satisfaça às necessidades dos colaboradores; e, ao mesmo tempo, direcionando o comportamento para o cumprimento de metas organizacionais (FERREIRA, 2013, SOUSA; SOUZA, 2020). Assim, identificar 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 (BROWN E LEIGH, 2016).

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). 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).

## 2.7 Pesquisa de clima organizacional

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).

Existem vários modelos de pesquisa de clima organizacional, os quais propõem diferentes fatores e/ou variáveis para sua mensuração e análise, permitindo a fundamentação de soluções eficazes e adaptadas a cada contexto, apesar de se tratar de um tema complexo e subjetivo (BIZARRIA *et al.*, 2016). Dentre esses modelos, destaca-se a Escala de Clima Organizacional (ECO), cujos fatores analisados são: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas (MARTINS, 2008; SOUSA; SOUZA, 2020). A ECO foi proposta por Martins (2008) sendo uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre diversas dimensões do clima organizacional. A ECO está detalhada na metodologia a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório e de caráter quantitativo (MINAYO, 2012), realizado em um hospital geral de alta complexidade, de natureza privada, confessional e filantrópica, situado na cidade de Belém, no estado do Pará, região Norte do Brasil. A instituição é de natureza privada, confessional e filantrópica. Em 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. A coleta foi realizada de forma totalmente digital, em salas reservadas, com computadores dedicados exclusivamente a essa finalidade e disponibilizados de segunda a quinta-feira, das 8h às 21h, abrangendo os turnos diurno e noturno. Ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2024.

Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato a todos que voluntariamente participaram da pesquisa. Foram respeitados os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e a direção do hospital concedeu autorização formal para a realização da pesquisa.

Para avaliar o estilo de liderança, foi aplicado o instrumento OLA, Laub (1999, 2005, 2018) que, no Brasil, foi validado por Evangelista *et al.* (2014). O questionário é composto por 66 itens organizados em escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente), com pontuação total variando de 60 a 300. A pontuação final é obtida pela multiplicação da média das respostas pelo total de itens. No Quadro 2 está a classificação dos níveis de saúde organizacional e estilo de liderança.

**Quadro 2 – Classificação do instrumento OLA.**

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 instrumento utilizado para avaliar o clima organizacional foi o questionário da Escala de Clima Organizacional (ECO), proposta por Martins (2008). A escala é composta por 63 questões, organizadas linearmente em cinco fatores, conforme Quadro 3.

**Quadro 3 - Escala de Clima Organizacional (ECO).**

Fator	Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
1	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
2	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

Fator	Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
3	Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
4	Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
5	Coesão entre colegas	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Adaptado de Martins (2008).

Segundo Martins (2008), na interpretação dos dados deve-se considerar que, quanto maior a média fatorial, melhor o clima organizacional; valores acima de 4 indicam clima satisfatório, enquanto médias inferiores a 2,9 sugerem clima insatisfatório. No Fator Controle/Pressão, porém, a interpretação é inversa: médias mais altas representam clima desfavorável, pois indicam maior controle e pressão sobre os colaboradores. Além disso, realizou-se uma avaliação complementar baseada nas porcentagens de respostas das 63 questões da ECO, organizadas em nove grupos temáticos para discussão mais aprofundada dos resultados. A análise dos dados, conduzida no IBM SPSS (versão 26), incluiu estatística descritiva (frequências, médias, desvios padrão, coeficiente de variação), correlações e regressões para investigar relações entre variáveis, e o teste Qui-quadrado de Pearson ( $\chi^2$ ) para associações categóricas, adotando-se significância de 5% ( $p < 0,05$ ). Utilizou-se o teste simultâneo de Hsu para comparar médias entre domínios da ECO e o coeficiente de correlação de Pearson para identificar relações lineares entre OLA e ECO. A confiabilidade interna foi avaliada pelo Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), e aplicaram-se regressão linear e ANOVA para correlacionar escores do OLA com variáveis funcionais. Por fim, empregou-se análise fatorial exploratória para verificar agrupamentos internos nos domínios do OLA, permitindo interpretação mais precisa das dimensões latentes da liderança organizacional.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados e discussão inicia-se com a caracterização sociodemográfica dos participantes da pesquisa, conforme Quadro 4.

**Quadro 4 - caracterização dos participantes**

<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>p-valor<sup>1</sup></b>
Feminino	469	63,0%	< 0,001 *
Masculino	274	36,8%	
<b>Unidade de atuação</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>p-valor<sup>1</sup></b>
Unidade Ambulatorial	40	5,4%	< 0,001 *
Unidade Hospitalar/Assistencial	426	57,3%	
Unidade Institucional/Administrativa	277	37,2%	

<b>Faixa etária</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>p-valor<sup>1</sup></b>
18 a 25 anos	104	14,0%	0,023 *
26 a 35 anos	253	34,0%	
36 a 45 anos	231	31,0%	
46 a 55 anos	127	17,1%	
Acima de 56 anos	28	3,8%	
<b>Escolaridade</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>p-valor<sup>1</sup></b>
Fundamental incompleto	9	1,2%	

Fundamental completo	20	2,7%	< 0,001 *
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%	
<b>Tempo de serviço na instituição</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>p-valor<sup>1</sup></b>
0 a 1 ano	79	10,6%	< 0,001 *
1 ano e 1 dia até 2 anos	116	15,6%	
2 anos e 1 dia até 3 anos	114	15,3%	
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%	
<b>Outro vínculo empregatício</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>p-valor<sup>1</sup></b>
Sim	164	22,0%	< 0,001 *
Não	580	78,0%	

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

A maioria dos respondentes atua na Unidade Hospitalar/Assistencial (57,3%), evidenciando a centralidade da assistência direta no quadro funcional da instituição. 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. A escolaridade prevalecente é o ensino médio completo (45,2%), seguida por ensino superior incompleto (20,4%). 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 recém-admitidos. Além disso, muitos profissionais afirmam não possuir outra atividade remunerada (78,0%), indicando dedicação exclusiva à instituição. Por fim, houve predominância de participantes do sexo feminino (63,0%).

A análise, 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 a necessidade de práticas de gestão voltadas à diversidade interna da instituição. Em suma, os dados sociodemográficos dos colaboradores da organização não devem ser ignorados para a elaboração de estratégias

voltadas à melhoria das condições de trabalho e alcance dos objetivos da instituição (Rodrigues Júnior; Ribeiro, 2024).

#### 4.1 Análise da escala OLA

No hospital estudado, entre os domínios da escala 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 disparidade nas médias, sugerindo percepções heterogêneas entre os respondentes. Os resultados indicam maior consistência em algumas dimensões da liderança, enquanto outras apresentaram divergências significativas nas avaliações dos participantes. O Quadro 5 apresenta as médias e desvio padrão dos domínios, seguidos da descrição, o que possibilita identificar fortalezas e áreas que requerem maior atenção para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo (LAUBB, 1999).

**Quadro 5 – Domínios, descrição, médias e desvio padrão (DP)**

Variável	Domínios	Descrição	Média	DP
DARaw	Demonstrar Autenticidade	Integridade e confiança, abertura e responsabilidade, e vontade de aprender com os outros.	43,3	9,0
BCRaw	Construir Comunidade	Constrói relacionamentos fortes, trabalha de forma colaborativa e valoriza diferenças individuais.	37,8	7,4
VPRaw	Valorizar as Pessoas	Ouve com atenção, atende às necessidades dos outros primeiro e confia nas pessoas.	36,6	7,5
SLRaw	Compartilhar Liderança	Cria uma visão compartilhada e distribui poder de decisão, status e privilégios em todos os níveis.	35,0	8,0
PLRaw	Fornecer Liderança	Visualiza o futuro, toma iniciativa e esclarece metas.	33,7	6,3
DPRaw	Desenvolver as Pessoas	Oferece oportunidades de aprendizagem, modela comportamentos e encoraja os outros.	31,6	7,4
JSRaw	Satisfação no Trabalho	Grau de contentamento dos colaboradores com seu ambiente, funções e relações de trabalho.	25,6	3,5
ORaw	Percepção de Organização	Visão global dos colaboradores sobre a estrutura, práticas e valores da instituição.	82,3	15,9
LRaw	Percepção geral sobre Liderança	Avaliação integrada da atuação e influência da liderança no contexto organizacional.	135,7	29,8

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

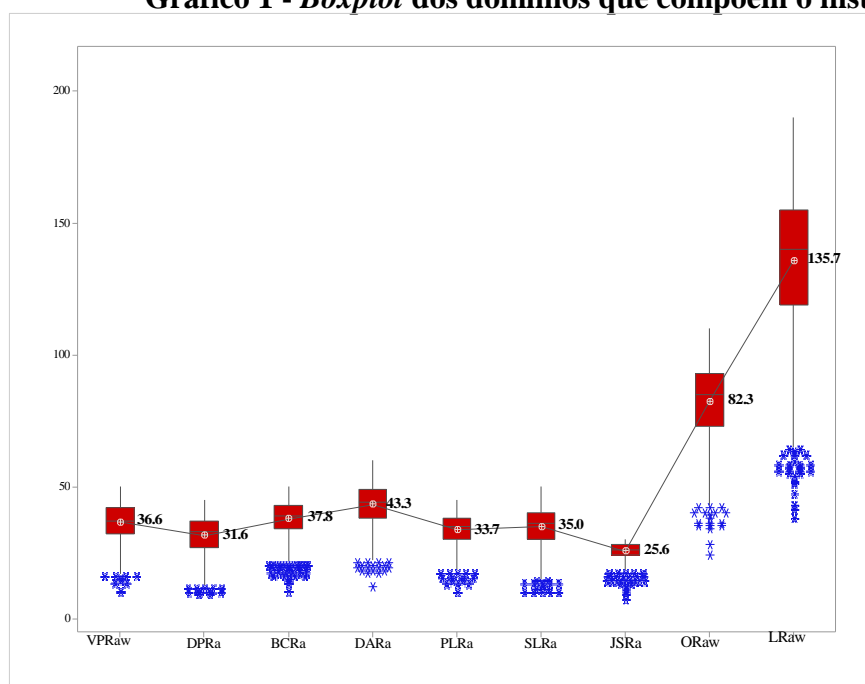
Os dados acima indicam percepções predominantemente positivas, com destaque para “Demonstrar de Autenticidade” e “Construção de Comunidade”. Segundo os dados, os respondentes partilham a noção de apoio e pertencimento. Esse resultado confirma o sentimento de que a coerência social é um marcador importante da saúde organizacional



(LAUB, 1999). No entanto, “Desenvolvimento de Pessoas” (média: 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 à “Satisfação no Trabalho”, a média e o desvio padrão indicam baixa variabilidade nas respostas. Esse resultado merece atenção, pois satisfação relaciona-se com motivação, retenção e clima organizacional.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos escores médios obtidos nos domínios que compõem o instrumento OLA, segundo o modelo de Laub (1999).

**Gráfico 1 - Boxplot dos domínios que compõem o instrumento OLA.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Os dados do Gráfico 1 revelam que os pilares relacionais são os mais fortalecidos na organização, enquanto os pilares estruturantes do crescimento demandam 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. 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 Valorizar 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 1 apresenta a ANOVA, comparando as médias dos grupos funcionais Líder, Gerente e Força de Trabalho.

**Tabela 1 – ANOVA em função dos grupos funcionais**

Domínio	Grupos	N	Média	SD	SE	P-Valor <sup>(1)</sup>
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.

Os resultados da ANOVA (Tabela 1) indicam diferenças significativas entre as médias dos domínios do OLA em função dos grupos. Em geral, líderes superiores e gerentes/supervisores tendem a apresentar médias mais altas em todos os domínios, sugerindo uma percepção mais positiva da liderança e da organização em comparação com os demais

trabalhadores. Complementando os dados da Tabela 1, aplicou-se o teste ANOM (Analysis of Means) aos domínios da Escala OLA, comparando as médias dos três grupos funcionais – Grupo 1 (Líder Superior), Grupo 2 (Gerente/Supervisor) e Grupo 3 (Força de Trabalho) – com a média global, identificando aqueles acima ou abaixo dos limites de controle e auxiliando na compreensão das variações internas de percepção. Verificaram-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos analisados, sendo que, em quase todos os domínios, os líderes superiores apresentaram médias mais elevadas, seguidos pelos gerentes/supervisores, enquanto a força de trabalho obteve médias mais baixas, indicando percepções menos favoráveis sobre a liderança e a organização. Segundo Laub (1999), posições hierárquicas mais elevadas tendem a apresentar visões mais positivas da estrutura organizacional em função do maior envolvimento em decisões estratégicas e do maior acesso a recursos institucionais.

No domínio Valorização de Pessoas (VPRaw), o Grupo 1 apresentou a maior média (40,0), seguido pelos Grupos 2 (36,76) e 3 (36,44), reforçando que os profissionais mais próximos da elaboração estratégica percebem com maior intensidade aspectos relacionados à valorização interpessoal (Laub, 1999). Em relação ao Desenvolvimento de Pessoas (DPRaw), os líderes superiores também apresentaram a média mais alta (37,3), enquanto os Grupos 2 (31,75) e 3 (31,44) obtiveram valores próximos entre si, sugerindo que esses últimos percebem de forma menos evidente as ações voltadas ao desenvolvimento, o que pode indicar lacunas na comunicação ou falhas na execução dessas práticas. No domínio Construir Comunidade (BCRaw), as médias foram bastante próximas — 38,0 (Grupo 1), 37,85 (Grupo 2) e 37,69 (Grupo 3) — evidenciando uma percepção homogênea sobre a atuação institucional na promoção do trabalho colaborativo, no fortalecimento de vínculos e na valorização das diferenças individuais.

Quanto ao domínio Demonstrar Autenticidade (DARaw), as médias também se mostraram bastante semelhantes, com 43,49 para o Grupo 1, 43,30 para o Grupo 2 e 43,1 para o Grupo 3. Embora discretas, essas diferenças mantêm a tendência de uma percepção mais favorável por parte dos níveis hierárquicos mais elevados, ao mesmo tempo em que indicam, de forma positiva, que a liderança é percebida como autêntica em toda a organização. De modo semelhante, no domínio Fornecer Liderança (PLRaw), as médias foram 33,81 (Grupo 1), 33,68 (Grupo 2) e 33,55 (Grupo 3), revelando variação mínima e sugerindo que a liderança é percebida como exercida com consistência e clareza em todos os níveis hierárquicos (Laub, 1999). Já no domínio Compartilhar Liderança (SLRaw), os resultados foram igualmente próximos — 34,96 (Grupo 1), 34,79 (Grupo 2) e 35,13 (Grupo 3) — com leve vantagem da

força de trabalho, o que indica que os colaboradores percebem oportunidades de participação no processo decisório e uma cultura de confiança mútua (LAUB, 1999).

No que se refere à Satisfação no Trabalho (JSRaw), as médias também se mostraram praticamente equivalentes entre os três grupos: 25,68 para o Grupo 1, 25,61 para o Grupo 2 e 25,54 para o Grupo 3. Essa homogeneidade sugere que os diferentes níveis hierárquicos compartilham percepções semelhantes acerca do funcionamento organizacional, o que pode indicar a presença de uma cultura institucional relativamente consolidada e bem percebida, em consonância com os pressupostos do modelo de liderança servidora (LAUB, 1999). Por fim, no domínio Liderança (LRaw), que sintetiza os escores globais de liderança percebida, observaram-se médias de 152,3 para o Grupo 1, 151,4 para o Grupo 2 e 134,4 para o Grupo 3, evidenciando maior proximidade entre líderes superiores e gerentes e uma leve redução na percepção da força de trabalho. Ainda assim, os resultados apontam para um alinhamento institucional e coerência nas práticas adotadas, confirmando que a percepção da liderança tende a ser mais favorável entre aqueles diretamente envolvidos nos processos decisórios e na formulação estratégica, sem deixar de indicar a presença de boas práticas de liderança em toda a organização (Laub, 1999).

A seguir, o Gráfico 02 tem por objetivo revelar o nível de correlação entre os domínios. 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.

### Gráfico 2 - Teste de correlação de Pearson entre os domínios que compõem o OLA.

Descrição dos domínios	
LRaw	Liderança
ORaw	Organização
JSRaw	Satisfação no Trabalho
SLRaw	Compartilhar Liderança
PLRaw	Fornecer Liderança



DARaw	Demonstrar Autenticidade
BCRaw	Construir Comunidade
DPRaw	Desenvolver Pessoas
VPRaw	Valoriza Pessoas

Fonte: Protocolo de pesquisa (2024).

A comparação entre os resultados da ANOVA (Tabela 1) e da correlação de Pearson (Gráfico 2) indica que gestores e líderes tendem a avaliar a liderança de forma mais positiva e que seus domínios são interdependentes, com conexões significativas, reforçando o impacto sistêmico da atuação da liderança no ambiente organizacional. Esses achados corroboram Souza (2020), ao afirmar que a liderança exerce influência direta no clima organizacional, especialmente quando adota uma postura participativa baseada na colaboração, confiança e liberdade de expressão, promovendo engajamento e satisfação no trabalho.

Em se tratando de saúde organizacional, o nível identificado foi o Org4 – Saúde Moderada, representando uma condição intermediária, caracterizada pela coexistência de elementos positivos e negativos no clima organizacional. Essa classificação demonstra que, embora exista alguma consistência nas práticas de liderança e nos valores institucionais, permanecem áreas que demandam maior atenção, especialmente nas dimensões relacionadas à colaboração e à capacitação de lideranças.

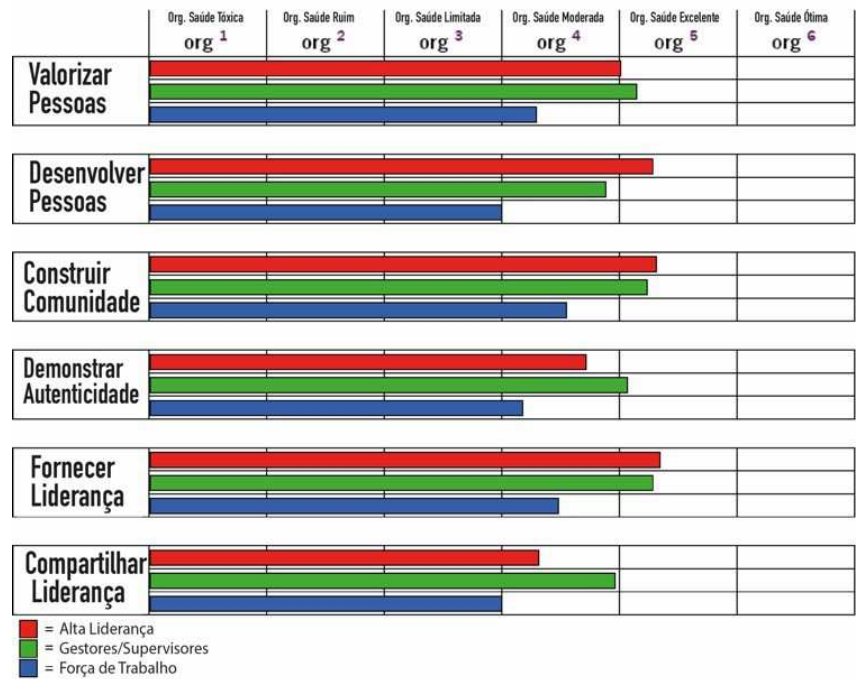
Segundo Laub (1999), nesse nível de saúde os trabalhadores percebem a organização como positivamente paternalista, com líderes que assumem o papel simbólico de pais, em um ambiente marcado por confiança moderada. Santana *et al.* (2017) apontam que organizações em estágios intermediários enfrentam entraves na implementação de estratégias de longo prazo, e Souza e Souza (2021) ressaltam a presença de contrassensos entre valores institucionais e práticas diárias, o que pode comprometer a adesão aos objetivos organizacionais. Esses conflitos evidenciam a necessidade de investir em comunicação interna e práticas colaborativas mais eficazes.

Além disso, Carvalho, Akerman e Cohen (2023) argumentam que esse estado pode ser temporário, dependendo da capacidade da liderança em promover transformações culturais, como a descentralização do poder, o desenvolvimento individual e a coerência entre discurso e prática institucional. Já Esteves (2020) destaca que a liderança paternalista tende a centralizar responsabilidades nos líderes, o que pode comprometer a evolução da equipe.

Assim, torna-se fundamental que as organizações contem com líderes capazes de inspirar, motivar e conduzir suas equipes de forma estratégica e alinhada aos objetivos institucionais.

O Gráfico 3 ilustra como cada domínio do instrumento OLA é analisado em relação ao nível de saúde organizacional (de tóxica a ótima), revelando diferença nas percepções da Alta Liderança (vermelho), Gestores/Supervisores (verde) e Força de Trabalho (azul). O gráfico demonstra visualmente as dinâmicas entre os grupos quanto à Liderança Servidora.

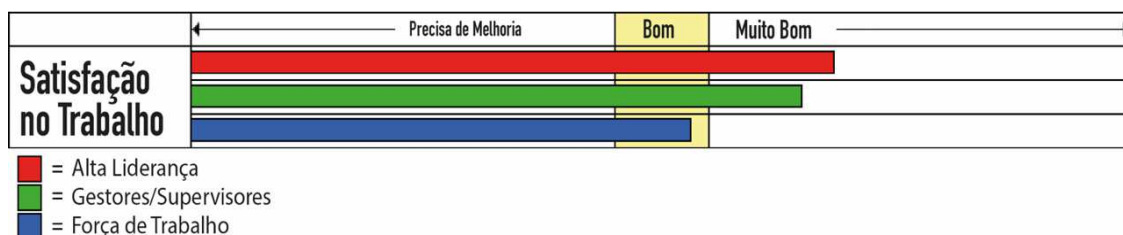
Gráfico 3 - Impacto das Práticas de Liderança na Saúde Organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Constata-se que líderes e gestores percebem a liderança de forma mais positiva que a força de trabalho em todos os domínios, especialmente até Org4 (Saúde Moderada), corroborando a ANOVA: níveis hierárquicos superiores apresentam percepções mais elevadas, enquanto trabalhadores operacionais são mais críticos quanto ao desenvolvimento de pessoas e ao compartilhamento da liderança. Além disso, nas organizações classificadas com saúde moderada (Org4), as práticas de liderança ainda não atingem sua potencialidade mais elevada, especialmente sob a perspectiva da força de trabalho. Sendo assim, é essencial a implementação de ações práticas voltadas à comunicação interna e à participação dos níveis operacionais em discussões importantes.

O Gráfico 04 apresenta um resumo das respostas à escala de satisfação no trabalho, indicando os níveis de percepção dos colaboradores quanto aos fatores motivacionais e à sua experiência no ambiente organizacional.

**Gráfico 04 - Níveis de Satisfação no Trabalho por Grupos Organizacionais.**

Fonte: adaptado de Laub (1999).

O nível de Satisfação no Trabalho é considerado “bom” pela força de trabalho e “muito bom” pela liderança. Para que as organizações consigam promover um ambiente de trabalho saudável, 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).

#### 4.2 Análise da Escala de Clima Organizacional (ECO)

A Tabela 2 apresenta os resultados dos 14 domínios avaliados pela ECO. O domínio com maior média foi “Foco no Cliente” (4,31), seguido de “Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização” (4,24). Os menores valores médios foram observados em “Recompensa” (3,16) e “Remuneração” (3,35). Esses resultados fornecem uma visão detalhada das percepções distintas dos colaboradores sobre o clima organizacional, destacando áreas fortes e potenciais de melhoria.

**Tabela 2 - Estatística descritiva dos domínios da ECO.**

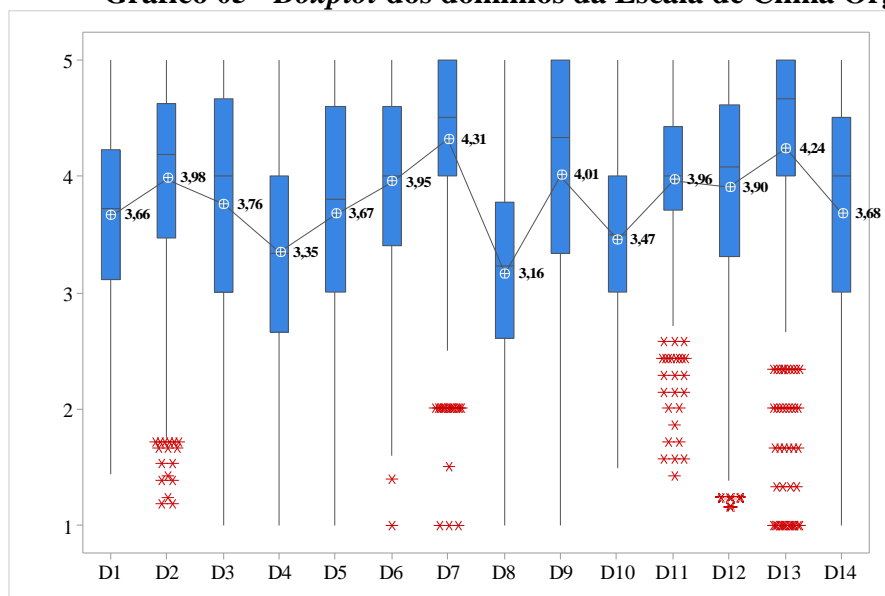
Domínio	Média	Mediana	Desvio- padrão
Controle e Pressão	3,66	3,75	0,735
Apoio da chefia e da organização	3,98	4,20	0,837
Autonomia e Desenvolvimento	3,76	4,00	1,032
Remuneração	3,35	3,30	1,034
Valorização, Reconhecimento e Recompensa	3,67	3,80	0,999
Cultura e Organização	3,95	4,00	0,841
Foco no Cliente	4,31	4,50	0,819
Recompensa	3,16	3,20	0,890
Comunicação de <i>Feedback</i>	4,01	4,30	1,055
Estilo de Liderança	3,47	3,50	0,641
Coesão entre Colegas	3,96	4,00	0,576
Conforto Físico	3,90	4,10	0,883
Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização	4,24	4,70	0,935
Desempenho	3,68	4,00	1,161



Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

A elevada média de “Foco no Cliente” reflete uma cultura organizacional voltada para a excelência no atendimento e na experiência do usuário, indicando que a organização prioriza suas relações com os clientes e envolve seus colaboradores nesse processo. Segundo Souza e Rodrigues (2021), um bom foco no cliente está relacionado à satisfação e lealdade, influenciando positivamente a performance organizacional, resultado apoiado por estudos que associam essa orientação à qualidade percebida dos serviços de saúde e à motivação profissional (PEREIRA *et al.*, 2021; LEMOS; CARVALHO, 2023). Em contraste, “Remuneração” apresentou a média mais baixa (3,35), sugerindo insatisfação ou expectativas não atendidas, aspecto crítico para satisfação, retenção e comprometimento (MARTINS *et al.*, 2022; SANTANA; REIS, 2024). Conforme Silva e Santos (2020), compensações inadequadas reduzem engajamento e elevam rotatividade, indicando possível desconexão entre esforços e retornos percebidos.

Quanto à “Comunicação de Feedback”, este item obteve média de 4,01, mas com alto desvio-padrão (1,055), sugerindo experiências distintas entre equipes; Oliveira et al. (2022) destacam a importância de padronização e continuidade nas devolutivas, essenciais para um clima saudável, reforçado por Oliveira et al. (2023), que apontam liderança e comunicação eficaz como essenciais ao bem-estar. Já “Controle e Pressão”, com média de 3,66, sugere que níveis elevados podem prejudicar o ambiente, sendo necessário equilibrá-los com autonomia para evitar estresse organizacional (COSTA; ALMEIDA, 2022). Desvios-padrão elevados em “Desempenho” (1,161) e “Autonomia e Desenvolvimento” (1,032) indicam percepções heterogêneas, possivelmente decorrentes da diversidade de funções, reforçando a necessidade de adaptar políticas às diferentes demandas dos colaboradores (Rocha et al., 2020). Por fim, o teste t de Student ( $p < 0,05$ ) confirma diferenças significativas entre as médias dos domínios, validando que o clima organizacional não é percebido de forma uniforme. O Gráfico 05 apresenta *boxplots* individuais para os 14 domínios da ECO.

**Gráfico 05 - Boxplot dos domínios da Escala de Clima Organizacional**

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

Observa-se maior concentração de dados em faixas elevadas para “Foco no Cliente” (D7) e “Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização” (D13), refletindo percepções positivas mais homogêneas. Em contraste, “Remuneração” (D4), “Recompensa” (D8) e “Desempenho” (D14) apresentam maior dispersão e outliers, indicando experiências divergentes no ambiente de trabalho. No domínio “Controle e Pressão” (D1), a mediana de (3,5), com dados concentrados entre (3 e 4), sugere percepção moderada de controle; outliers abaixo de (2) indicam que alguns percebem pressão excessiva, possivelmente geradora de estresse (OLIVEIRA *et al.*, 2020). A concentração entre (3 e 4) sugere que a maioria está confortável com o nível de controle.

No domínio “Apoio da Chefia e da Organização” (D2), a mediana próxima de (4) e dados entre (3,5 e 4,5) indicam percepção positiva sobre suporte institucional. Esse apoio, segundo Silva e Santos (2020) impacta diretamente satisfação e engajamento. “Autonomia e Desenvolvimento” (D3), com mediana (4) e grande variação (1 a 5), evidencia percepções distintas sobre autonomia e crescimento; algumas equipes sentem-se limitadas. Estratégias individualizadas são importantes (COSTA; NUNES, 2020), e a variabilidade reflete clima desigual, que pode ser tratado com capacitação e empowerment (COSTA; ALMEIDA, 2022). “Remuneração” (D4), com mediana (3) e ampla dispersão, revela percepções mistas sobre compensação—a remuneração, sendo sensível, influencia motivação e retenção (SOUZA; RODRIGUES, 2021). Já “Valorização, Reconhecimento e Recompensa” (D5), com dados entre (3 e 4), apresenta percepção moderadamente positiva, ainda necessitando avanços, visto que reconhecimento é fator-chave de motivação (SILVA; SANTOS, 2020). “Foco no Cliente”

(D7), com mediana acima de (4,5), demonstra forte orientação ao cliente, aspecto essencial para o sucesso organizacional (Rocha et al., 2020). “Recompensa” (D8), com mediana (3), revela insatisfação, sendo crítico alinhar políticas de recompensa às expectativas (Oliveira et al., 2023).

Em “Comunicação de Feedback” (D9), mediana próxima de (4) e outliers elevados indicam experiências desiguais; a comunicação deve ser aprimorada (ROCHA et al., 2020). No “Estilo de Liderança” (D10), dados entre (3 e 4) sugerem práticas medianas, distantes dos princípios transformacionais (SILVA et al., 2021). Os domínios “Conteúdo de Trabalho e Sentido de Realização” (D13) e “Desempenho” (D14) apresentam altas medianas, indicando motivação e eficácia; realização e alinhamento organizacional são essenciais ao engajamento (SOUZA; RODRIGUES, 2021).

Os Testes Simultâneos de Hsu indicaram diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre todos os domínios e o D7, exceto D13, que apresentou equivalência estatística. Assim, o D7 se destaca, evidenciando necessidade de maior equilíbrio no clima organizacional, pois foco excessivo no cliente pode gerar tensão interna (BICALHO et al., 2020). Colaboradores valorizam tanto foco externo quanto interno, reforçando a interdependência entre cultura orientada ao cliente e engajamento (RIOS et al., 2021). Conforme Ferrari e Pereira (2019), o foco no cliente é crucial para o sucesso organizacional, e colaboradores apreciam o relacionamento com o cliente e o teor significativo de suas atividades (RIOS et al., 2021; CUNHA; ALMEIDA, 2020).

Contudo, “Remuneração” (D4) e “Recompensa” (D8) apresentam os maiores distanciamentos negativos, indicando baixa percepção de reconhecimento financeiro. Assim, apesar da força institucional centrada no cliente e na realização profissional, há desequilíbrios que podem comprometer o clima organizacional, cuja gestão é fundamental para produtividade e satisfação (SOUZA; SILVA, 2020). Em contextos com foco no cliente, percepções sobre outros domínios também se tornam mais positivas (SANTOS; LIMA, 2020). A equivalência entre D13 e D7 mostra que realização no trabalho também é determinante para o clima organizacional (CUNHA; ALMEIDA, 2020). Esses achados reforçam a necessidade de ações voltadas à valorização do trabalhador, com reconhecimento, comunicação eficaz, desenvolvimento profissional e políticas remuneratórias adequadas.

### 4.3 Correlações entre escala de liderança servidora e escala de clima organizacional

O teste de correlação de Pearson entre a ECO e o instrumento OLA (Tabela 3) tem como objetivo verificar o grau de associação entre essas duas variáveis.

**Tabela 3- Teste de correlação de Pearson entre a ECO e o OLA**

Correlação de Pearson	0,063 (fraca correlação)
Valor-P	0,047*

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2024.

O valor da correlação (0,063) indica uma correlação positiva, porém fraca entre as duas variáveis. Como o valor-p (0,047) é menor que o nível de significância (0,05), isso indica que, embora a correlação entre ECO e OLA seja fraca (0,063), ela é estatisticamente significativa. Isso sugere que há uma relação estatística entre o clima organizacional e a avaliação de liderança organizacional. Na prática, deve-se considerar 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.

Conforme 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. Lima e Silva (2020) sugerem que a liderança organizacional pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo o ambiente e o clima no qual os colaboradores estão inseridos. Da mesma forma que Souza e Oliveira (2020) afirmam que a liderança é um fator multifacetado e não pode ser explicada unicamente pelo 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, o que corrobora a interpretação dos resultados encontrados.

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, poderiam fornecer uma compreensão mais profunda das relações entre o clima organizacional e a liderança.

Os resultados do teste t de Student, utilizado para comparar as médias entre a ECO e os domínios do instrumento OLA, 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 4 apresenta os pesos fatoriais para diferentes variáveis Valorizar Pessoas (VPRaw), Desenvolver Pessoas (DPRaw etc.) em dois fatores, além das singularidades associadas a cada variável.

**Tabela 4 - Análise fatorial dos domínios que compõem o instrumento OLA.**

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.

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 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).

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.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar a relação entre o estilo de liderança e o clima organizacional em um hospital privado, localizado na região Norte do Brasil, considerando a influência das práticas de liderança na percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem quantitativa, com a aplicação dos instrumentos Organizational Leadership Assessment (OLA) e da Escala de Clima Organizacional (ECO) a 739 colaboradores das áreas administrativa, assistencial e de apoio. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, testes de correlação, regressão linear e análise de variância (ANOVA), utilizando o software SPSS.

Os principais achados indicaram que o hospital apresenta um nível de saúde organizacional classificado como Org4 (saúde moderada), com predominância de características de uma liderança paternalista positiva. Observou-se que líderes e gestores tendem a perceber a liderança e o clima organizacional de forma mais positiva do que a força de trabalho, especialmente em domínios relacionados ao desenvolvimento de pessoas, recompensas e compartilhamento da liderança. Também foi identificada uma correlação fraca, porém significativa, entre estilo de liderança e clima organizacional.

Como limitações do estudo, destacam-se a utilização de uma amostra por conveniência, restrita a uma única instituição, o que limita a generalização dos resultados,



além do uso exclusivo de instrumentos quantitativos, que não permitem aprofundar percepções subjetivas dos participantes sobre a liderança e o clima organizacional.

Sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra para outros hospitais e regiões do país, utilizem abordagens qualitativas ou métodos mistos e aprofundem a análise de variáveis mediadoras, como comunicação interna, engajamento e estratégias de desenvolvimento de lideranças, a fim de compreender de forma mais abrangente a relação entre liderança e clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- 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 S *et al.* Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire. *Revista Lusófona de Economia*, 2019. 45–73.
- 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.
- BASS, B. M.; BASS, R. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4. ed. New York: Free Press, 2008. ISBN 978-0743215527.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

DIAS, C. R. J. B.; MORAES FILHO, R. A. 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.

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 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.

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

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

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

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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

RODRIGUES JÚNIOR, A. A; RIBEIRO, R. E. M. Clima organizacional em uma organização hospitalar. *Recap: Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 14, n. 2, p. 265–290, maio/ago. 2024. ISSN 2237-1427.

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.

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, 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, 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, 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, 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.

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, 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.

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.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

FREIRE, J. D. S; BRITO, H. L; CAMILLIS, P. K. Relação Entre Estilo de Liderança e Clima Organizacional em um Hospital Brasileiro. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 2, art. 3, p. 45-78, fev. 2026.

Contribuição dos Autores	J. D. S. Freire	H. L. Brito	P. K. Camillis
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X