



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
Secretaria Municipal de Saúde
Subsecretaria de Promoção, Atenção Primária e Vigilância
em Saúde Programa de Residência em Enfermagem de
Família e Comunidade

Daniel de Oliveira Ribeiro

Os Impactos da Gestão no Clima Organizacional de Serviços de Saúde

Rio de Janeiro

2025

Os Impactos da Gestão no Clima Organizacional de Serviços de Saúde



Trabalho apresentado como requisito para obtenção do título de Enfermeiro Especialista no Programa de Pós-Graduação em Enfermagem de Família e Comunidade da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro.

Orientadora: Prof. Mestra Maria Cassiana Dias da Silva

Coorientadora: Prof.^a Dra. Jaqueline da Silva Soares Souto

AGRADECIMENTOS

A Residência foi uma jornada desafiadora, repleta de aprendizados, superações e momentos marcantes. Quero expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste projeto.

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria ao longo deste percurso. Aos meus familiares, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio incondicional, incentivo e compreensão nos momentos difíceis. Em especial, aos meus pais, Ângela e Washington, que mesmo que fisicamente distantes, sempre serão minha base e fonte de inspiração. Agradeço minha irmã Luna, que esteve mais de perto me acompanhando e fortalecendo durante todo o processo e minha tia Cristina que me apoiou na realização desse TCR.

As minhas orientadores, Cassiana e Jaqueline, pela paciência durante meus sumiços, dedicação e orientação essencial durante todas as etapas deste trabalho. Suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto. Obrigado por não desistirem de mim. Agradeço a minha preceptora Nayara por esses dois anos de aprendizado, companheirismo, trocas e apoio nesse processo tão difícil e complicado da residência. Pela equipe Dona Olimpia e todos os seus integrantes que me atravessaram de muitas formas nesse processo de aprendizado, em especial meus eternos ACS que me ajudaram a ser o profissional que sou hoje, minha R2 Carol e R1 Kalyane que compartilharam comigo a loucura de pertencer a essa equipe.

Aos colegas de turma, em especial meus Rirmãos Nagela e Ronaldo, que compartilharam comigo não apenas conhecimento, mas também companheirismo e motivação. Juntos enfrentamos desafios que nos tornaram mais fortes e preparados para o futuro. Vocês tornaram esse desafio mais leve e são responsáveis por eu ter conseguido chegar até o final.

Agradeço também ao Programa de Enfermagem de Família e Comunidade (PREFC) da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro por toda a oportunidade vivida e à dedicação e trabalho incessante em formar profissionais no SUS e para o SUS. Por fim, agradeço também aos membros da banca por participarem deste momento de grande importância. Este TCR é o resultado de um esforço coletivo e um marco importante na minha trajetória. A todos vocês, minha eterna gratidão.

RESUMO

RIBEIRO, Daniel de Oliveira. *Os Impactos da Gestão no Clima Organizacional de Serviços de Saúde*. 2025. 37 f. Trabalho de Conclusão de Residência em Enfermagem de Família e Comunidade – Programa de Residência em Enfermagem de Família e Comunidade, Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

O objetivo deste trabalho é identificar os Impactos da Gestão na Construção do Clima Organizacional em Unidades de Saúde. Trata-se de uma pesquisa descritiva com revisão integrativa de literatura realizada em 2024, composta por artigos completos, publicados na língua portuguesa, disponíveis online e gratuitos, publicados entre os anos de 2019 e 2024 e que abrange o tema escolhido. Os resultados apontam que as condições de trabalho nos serviços de saúde enfrentam desafios como escassez de recursos humanos e materiais, infraestrutura inadequada e sobrecarga de trabalho. A má gestão, comunicação falha e ausência de fluxos organizacionais claros prejudicam o clima organizacional, a motivação e a satisfação dos profissionais, resultando em cuidados fragmentados e maior risco de adoecimento ocupacional. Conclui-se que as práticas de gestão inclusivas e participativas, com *feedbacks* construtivos e reconhecimento individual, transformam a cultura organizacional, promovendo ambientes colaborativos e melhorando tanto os processos internos quanto a qualidade da assistência. Estratégias como liderança ética, incentivo à autonomia e condições de trabalho adequadas se destacam como catalisadoras de um clima organizacional saudável.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Gestão em Saúde; Administração de serviços de saúde.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma PRISMA.....	18
-----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais descritores utilizados no levantamento bibliográfico.....	17
Quadro 2 – Principais resultados encontrados	19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RAS	Redes de Atenção a Saúde
BDENF	Base de Dados de Enfermagem
LILACS	Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde
MEDLINE	Medical Literature Analysis and Retrieval System Online
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
ESF	Estratégia Saúde da Família
NASF	Núcleo de Atenção à Saúde da Família

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	OBJETIVO	11
2.1.	Geral	11
2.2.	Específico	11
3	JUSTIFICATIVA	12
4	REFERENCIAL TEÓRICO	13
4.1.	Clima e cultura organizacional.....	13
4.2.	Modelos de gestão nas organizações de saúde.....	14
5	METODOLOGIA	16
6	RESULTADO	18
7	DISCUSSÃO	24
7.1.	Ambientes e condições de trabalho.....	24
7.2.	Comunicação e relacionamento interpessoal.....	25
7.3.	Motivação e satisfação dos trabalhadores.....	26
7.4.	Fluxos organizações de trabalho.....	27
7.5.	A importância da gestão e a liderança em ambientes de saúde.....	28
7.6.	Enfermagem em papéis de liderança.....	29
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho em saúde refere-se ao conjunto de ações, práticas e interações realizadas pelos profissionais de saúde, articuladas entre diferentes saberes, com o objetivo de promover, proteger e recuperar a saúde dos indivíduos e comunidades de maneira integral. Esse processo envolve tanto a produção de procedimentos técnicos especializados quanto a realização de atividades assistenciais, essenciais para a construção de um sistema de saúde mais justo e democrático (Pires *et al.*, 2019).

A gestão no processo de trabalho em saúde desempenha um papel crucial na garantia da eficiência, qualidade e inovação dos serviços de saúde, envolvendo práticas estratégicas por meio do planejamento, monitoramento, avaliação e melhoria contínua dos processos organizacionais. Essa abordagem permite uma visão sistêmica e integrada da organização, focando nos resultados para os pacientes e na melhoria contínua dos processos (Pires *et al.*, 2019).

A gestão eficiente dos serviços de saúde é crucial para o funcionamento adequado e para a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Nesse contexto, o clima organizacional se torna um elemento essencial, uma vez que tem um impacto direto no desempenho dos profissionais, na satisfação no trabalho e, conseqüentemente, nos resultados clínicos e administrativos das organizações (Santana *et al.*, 2023).

O clima organizacional pode ser definido como as percepções e valores atribuídos por um conjunto de indivíduos em relação às práticas e comportamentos experimentados sobre o seu contexto de trabalho. É considerado uma ferramenta de regulação e orientação do comportamento humano dentro de organizações, sendo possível avaliar a percepção comum dos trabalhadores sobre aspectos como liderança, comunicação, suporte organizacional e cultura institucional (Yamassake *et al.*, 2021).

Um estudo realizado em um hospital universitário, teve como objetivo analisar a promoção de um clima positivo sob o olhar de 182 enfermeiros. A pesquisa trouxe a Gestão como uma das categorias de pesquisa, abordando elementos como Hierarquia, Liderança, Relações e Princípios. Em seu resultado os enfermeiros apontaram que a postura da gestão, a comunicação efetiva e a relação mais igualitária e respeitosa com a equipe são fatores que precisam melhorar, para a promoção do clima organizacional e ético positivo do ambiente de trabalho que estão inseridos (Dalmolin *et al.*, 2023).

Um clima organizacional positivo, com comunicação e liderança efetivas, apoio à autonomia e recursos materiais e humanos bem estruturados, está associado a níveis mais elevados de comprometimento, desempenho e satisfação dos trabalhadores, impactando diretamente a qualidade do atendimento ao paciente. Em contrapartida, um ambiente desfavorável pode causar altos níveis de estresse, conflitos internos, baixa produtividade e de modo consequente comprometer a segurança do paciente (Dalmolin *et al.*, 2023).

Nesse sentido, a gestão desempenha um papel essencial na formação e manutenção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, sendo fundamental a implementação de estratégias que promovam a participação dos funcionários, o reconhecimento do trabalho bem-feito e a transparência nas decisões para a construção de um clima organizacional positivo, vital para a motivação e o engajamento dos profissionais de saúde.

O setor de saúde enfrenta desafios singulares, como a alta demanda de trabalho, a constante pressão por resultados e a necessidade de manter elevados padrões de cuidado ao paciente. Os desafios postos para os gestores estão para além da dimensão técnica e estrutural, passando também pelos sentimentos e necessidades não atendidas de sua equipe. Nesse cenário, o clima organizacional se destaca como um fator para a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. No entanto, muitas instituições de saúde encontram dificuldades para adotar práticas de gestão eficazes que promovam um ambiente de trabalho saudável (Carvalho *et al.*, 2024).

De acordo como o delineado anteriormente, a hipótese central desse estudo é que as práticas de gestão participativas, promoção de estratégias direcionadas à gestão de pessoas, ambiente e condições de trabalho, segurança, cooperação, comunicação, valorização e reconhecimento contribuem de maneira significativa para a criação de um clima organizacional positivo em unidades de saúde. Espera-se que essas práticas resultem em níveis mais altos de satisfação e desempenho dos profissionais de saúde, além de uma melhoria na qualidade do atendimento ao paciente.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

- identificar os impactos da gestão na construção do clima organizacional em unidades de saúde

Objetivos Específicos

- descrever o perfil de gestão dos serviços de saúde;
- compreender o clima organizacional de serviços de saúde e sua relação com o perfil de gestão.

JUSTIFICATIVA

A escolha do tema "Os impactos da Gestão no Clima Organizacional de Serviços de Saúde" foi motivada pela observação direta, ao longo da minha residência, dos desafios enfrentados pelas unidades de saúde em manter um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

O programa de residência de Saúde da Família e Comunidade nos permite ter experiências em diferentes pontos da Rede de Atenção à Saúde, nos fazendo refletir e identificar os impactos que o nosso trabalho tem em outros setores e em como esses setores nos atingem. Em cada setor/unidade, fui atravessado pelo papel de liderança e sua influência no funcionamento da equipe e na assistência aos usuários. Essa convivência com diferentes equipes e a observação dos impactos diretos das práticas de gestão no dia a dia das unidades de saúde despertaram meu interesse por este tema.

A experiência prática revelou que a gestão desempenha um papel crucial na determinação do clima organizacional, afetando não só a satisfação e o desempenho dos profissionais de saúde, mas também a qualidade do atendimento ao paciente. Foi evidente que unidades e setores, com uma gestão mais aberta e colaborativa tinham profissionais mais engajados e pacientes mais satisfeitos.

Este tema é, portanto, de extrema relevância para a prática profissional e para a melhoria contínua dos serviços de saúde. Essa percepção, juntamente com o desejo de contribuir para a melhoria dos serviços de saúde me leva a acreditar que, ao explorar e entender os impactos da gestão no clima organizacional, podemos desenvolver estratégias mais eficazes para promover ambientes de trabalho saudáveis e, assim, melhorar os resultados no atendimento ao paciente.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Clima e cultura organizacional

O clima organizacional pode ser definido como a atmosfera nas organizações criada pelas políticas, práticas e métodos operacionais organizacionais que os funcionários vivenciam diariamente. Consiste em agrupar percepções comuns dos indivíduos sobre o ambiente organizacional em que estão inseridos. É considerado um construto formado pela compreensão compartilhada das pessoas sobre como vivenciam seu ambiente de trabalho com base em políticas, práticas, procedimentos e rotinas organizacionais (Ribeiro, 2022).

Alguns estudos referem que existem três elementos principais na construção do significado desse clima organizacional: cultura organizacional, percepção individual e troca social. Cada organização tem sua própria cultura organizacional e, ao começar a trabalhar em uma determinada organização, um funcionário vê esse contexto com base em suas vivências, experiências, e compartilha essa visão com seus colegas, nos quais a percepção é compartilhada (Menezes *et al.*, 2009).

A cultura cumpre um papel normativo que visa compartilhar os valores que criam uma identidade para uma organização e o clima organizacional é temporário, formado por significados construídos pelos indivíduos que orientam suas decisões e ações no ambiente organizacional. No ambiente da saúde, o clima organizacional tem demonstrado prever diversos aspectos como comprometimento, participação, satisfação e taxa de acidentes, indicando a importância da estrutura para o bom funcionamento dessas organizações (Ribeiro, 2022).

O estudo do clima organizacional é essencial, pois influencia o comportamento dos colaboradores, impacta e reflete a satisfação dos funcionários em relação à cultura e práticas da organização, além de identificar problemas existentes e potenciais, permitindo ações corretivas e preventivas. O clima organizacional também ajuda no diagnóstico do ambiente criado pelas pessoas, suas crenças e valores, garantindo maior eficácia nas intervenções (Loforte, 2021).

O clima e a cultura organizacional desempenham um papel crucial nas instituições de saúde, influenciando diretamente o bem-estar dos profissionais e a qualidade dos serviços prestados. A promoção de uma cultura organizacional forte e positiva é essencial para impulsionar transformações no setor de saúde, melhorando o engajamento dos colaboradores e a satisfação dos pacientes. Investir no fortalecimento do clima e da cultura organizacional em instituições de saúde é fundamental para assegurar o bem-estar dos profissionais e a excelência

no atendimento aos pacientes (Albino, 2022).

Além do impacto nos profissionais de saúde, instituições com um clima organizacional favorável apresentam menores taxas de erros médicos e eventos adversos. Unidades que valorizam a formação contínua e o suporte emocional aos profissionais criam uma força de trabalho mais resiliente e engajada, fundamental para lidar com a complexidade do atendimento em saúde, melhorando a experiência do usuário e aumentando os indicadores de satisfação e desfecho clínico.

Modelos de gestão nas organizações de saúde

A organização do cuidado à saúde tem sido discutida com o objetivo de promover uma atenção integrada, baseada na consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS). Estudos recentes enfatizam a necessidade de modelos que favoreçam a coordenação e a continuidade do cuidado, visando à melhoria dos resultados em saúde.

As constantes transformações tecnológicas e a globalização impulsionam mudanças organizacionais que buscam atender à competitividade e à satisfação do cliente. No setor de saúde, avanços tecnológicos, políticas públicas efetivas e o bem-estar dos trabalhadores demandam uma gestão moderna, participativa e integrada, focada na excelência dos serviços e na capacidade dos gestores de se adaptarem aos desafios atuais (Noronha, 2013).

Os modelos de Gestão da Qualidade emergem como uma abordagem essencial para aprimorar os resultados nos serviços de saúde. A adoção de critérios padronizados e sistemas de avaliação contínua buscam não apenas eficiência operacional, mas também à segurança e à satisfação do paciente. Essa abordagem permite reduzir desperdícios, padronizar processos e melhorar a comunicação interna, promovendo um atendimento mais humanizado e alinhado aos princípios do SUS.

A implementação das Redes de Atenção à Saúde (RAS) é uma estratégia fundamental para integrar os diferentes níveis de atenção no sistema de saúde. Por meio da coordenação entre os serviços primários, secundários e terciários, as RAS buscam oferecer um cuidado contínuo e centrado nas necessidades do paciente. Essa integração melhora a eficiência do sistema ao reduzir duplicidades e fortalecer o acesso, ao mesmo tempo em que promove a equidade e a integralidade do cuidado.

Por sua vez, os modelos de Gestão Estratégica e Gestão Participativa (Cogestão) destacam-se como pilares para o fortalecimento do sistema de saúde. A gestão estratégica,

utilizando ferramentas como o Balanced Scorecard, facilita o alinhamento entre objetivos organizacionais e políticas públicas. Já a cogestão promove a participação ativa de profissionais de saúde, gestores e usuários na tomada de decisões, garantindo transparência e corresponsabilidade. Ambos os modelos contribuem para o fortalecimento do controle social e a melhoria dos resultados no atendimento à população (Tamada, 2014).

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com revisão integrativa de literatura, realizada e dividida em 6 etapas: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; amostragem ou busca na literatura; categorização dos estudos; avaliação dos estudos incluídos na revisão; interpretação dos resultados e síntese do conhecimento ou apresentação da revisão.

A revisão integrativa da literatura é um tipo de pesquisa que consiste na criação de uma análise abrangente das publicações disponíveis. Esse processo auxilia no estímulo de discussões sobre métodos e resultados de estudos, além de incentivar reflexões sobre pesquisas futuras. O principal objetivo dessa abordagem é obter uma compreensão detalhada de um fenômeno específico, com base em investigações anteriores. Dessa forma, o revisor pode desenvolver uma análise integrativa com diferentes propósitos, como definir conceitos, revisar teorias ou analisar metodologicamente os estudos relacionados a um determinado tema (Mendes *et al.*, 2008).

O objetivo da pesquisa foi identificar os impactos da gestão na construção do clima organizacional em unidades de saúde e a partir de inquietações vivenciadas no campo prático chegamos à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância do clima organizacional positivo nos serviços de saúde e qual o impacto da gestão na sua construção?

A coleta de dados foi realizada em outubro e novembro de 2024, por meio do acesso *on-line* nas seguintes bases de dados: Base de Dados de Enfermagem (BDENF), Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde (LILACS) e Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE) - via BVS. Os termos de busca, que incluem descritores e palavras-chave, foram combinados de várias formas para possibilitar uma busca abrangente dos estudos primários (Quadro 1). Como critérios de inclusão, ficou definido que somente comporiam a amostra os artigos completos, publicados na língua portuguesa, disponíveis *on-line* e gratuitos, publicados entre os anos de 2019 e 2024 e que abrangessem o tema escolhido. Foram excluídos os artigos duplicados por base, e entre as bases; e aqueles que não respondessem à questão norteadora.

O processo de busca e seleção dos estudos foi conduzido pelo fluxograma PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Suas etapas incluem a identificação de estudos relevantes, onde são coletadas publicações de diferentes bases de dados, excluindo suas duplicatas. Em seguida, realiza-se a triagem, na qual os títulos e resumos são avaliados de acordo com critérios de inclusão e exclusão. Após essa fase, é feita a elegibilidade, que envolve a leitura completa dos textos selecionados para verificar se atendem aos critérios estabelecidos. Por fim, os estudos incluídos são analisados e os dados são extraídos

para compor a revisão (Page et al., 2020).

Os dados foram organizados a partir da construção de um instrumento contendo título, autor, ano de publicação, resultados relacionados ao clima organizacional e resultados relacionados ao impacto da gestão nesse processo. A amostra foi analisada por meio da leitura exploratória e análise crítica dos títulos, resumos e dos resultados das pesquisas sobre os fatores que afetam o clima organizacional dos serviços de saúde, destacando o impacto da gestão. A análise e a síntese dos resultados da revisão integrativa foram realizadas de forma descritiva e apresentadas em 6 tópicos de discussão.

Quadro 1: Principais descritores utilizados no levantamento bibliográfico:

Descritores	Palavras-chave	Categoria	Descrição
Gestão em Saúde	Capacidade de Gestão Capacidade Organizacional Gerência em Saúde Gestão Estadual em Saúde	SP1.101.60 0	Compreende atividades de formação, implementação e avaliação de políticas, instituições, programas, projetos e serviços de saúde, bem como a condução, gestão e planejamento de sistemas e serviços de saúde.
Administração de Serviços de Saúde	Gerência de Serviços de Saúde Gerência dos Serviços de Saúde Gestão de Serviços de Saúde Gestão dos Serviços de Saúde	H02.269 N04 SP1.101.15 0	Organização dos serviços de saúde com vistas à manutenção e melhoria da qualidade da atenção prestada, utilizando instrumentos técnicos e metodológicos como o planejamento e a avaliação das estratégias adotadas
Cultura Organizacional	Clima Cooperativo Clima Organizacional Cultura Corporativa	N04.452.60 6	Crenças e valores partilhados por todos os membros de uma organização. Esses valores partilhados, que estão sujeitos à mudança, se refletem nas operações do dia a dia da organização.

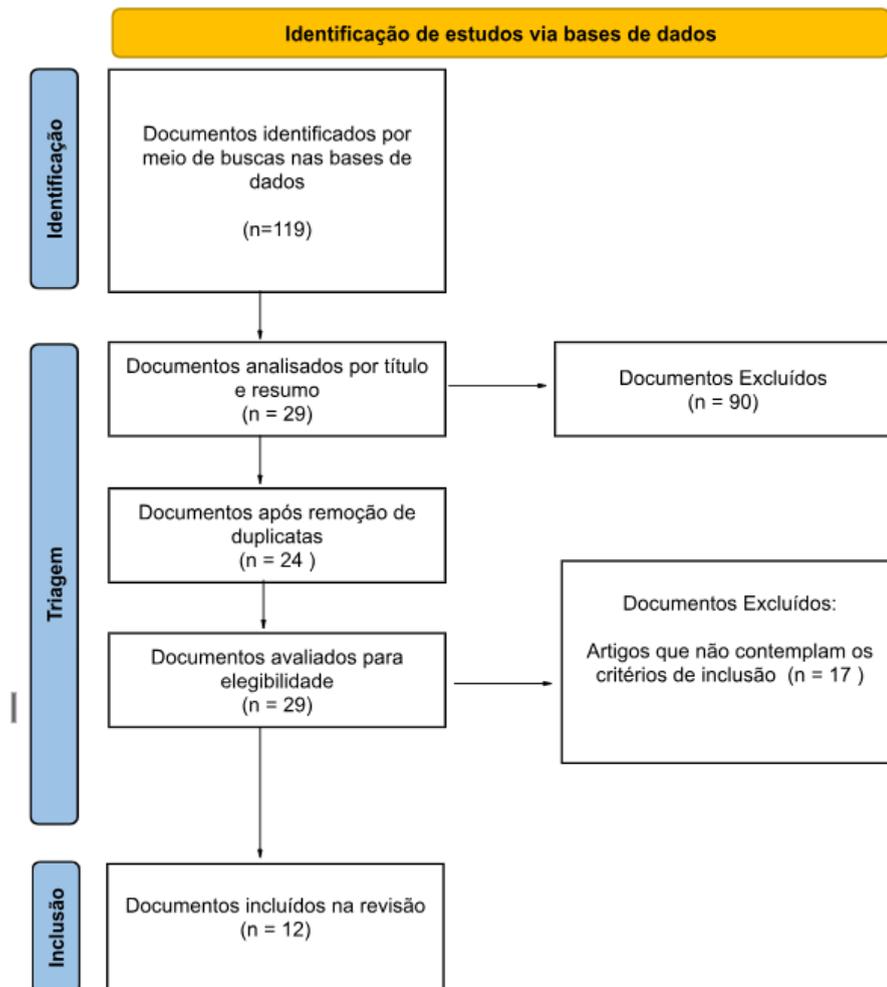
Fonte: Autor, 2024

RESULTADOS

Na busca por artigos, utilizando os descritores pré-estabelecidos, foram encontrados 119 resultados. A análise dos títulos e resumos resultou na exclusão de 90 artigos, totalizando uma seleção de 29 artigos. Após a leitura dos títulos e resumos, foram removidas as duplicatas e aplicados os critérios de inclusão e exclusão, resultando na exclusão de mais 17 artigos.

Concluiu-se a seleção com 12 artigos, os quais foram novamente analisados em relação à pergunta norteadora e agrupados no Quadro 2. O processo de busca e seleção dos documentos está representado na forma de fluxograma na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma PRISMA



Fonte: Autor, 2024

Quadro 2: Principais resultados encontrados

Autor/Ano de Publicação	Título da obra	Clima Organizacional	Resultados sobre Gestão/Liderança
Carvalho 2024	Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros	O artigo examina o clima organizacional entre enfermeiros de um hospital público do Distrito Federal, explorando as dificuldades e potencialidades percebidas pela equipe. Os resultados indicam um ambiente de trabalho marcado pela escassez de recursos humanos e materiais, condições físicas precárias e problemas de comunicação e valorização profissional.	A gestão enfrenta desafios como a necessidade de valorização e de um ambiente que considere o bem-estar dos profissionais. A falta de recursos, incluindo equipamentos sem manutenção e estrutura física inadequada, influencia diretamente na satisfação e na saúde dos trabalhadores, levando a absenteísmo e estresse. A comunicação e o relacionamento interpessoal também são críticos.
Rodrigues 2023	Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem	Os resultados indicaram uma boa coesão de equipe e abertura para mudanças, sugerindo um ambiente de trabalho colaborativo e receptivo a novas práticas. No entanto, houve uma percepção de falta de apoio em termos de treinamentos e desenvolvimento, o que pode impactar a efetividade das mudanças implementadas.	A dimensão "Liderança" recebeu as menores pontuações, revelando percepções neutras dos enfermeiros quanto ao apoio dos líderes para mudanças e seu envolvimento em processos de decisão. Observou-se também um baixo apoio para treinamentos, o que afeta a confiança e motivação dos profissionais.

Bracarense 2022	Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: estudo de método misto	O estudo conclui que o clima organizacional é dicotômico, com aspectos positivos e negativos coexistindo. A intenção de rotatividade está relacionada não apenas ao ambiente físico, mas também à percepção de suporte e reconhecimento profissional.	Os enfermeiros expressaram que a falta de comunicação efetiva e o tratamento homogêneo de profissionais distintos causam frustração e sentimento de injustiça. Esse distanciamento e a falta de comunicação foram associados a um clima organizacional menos acolhedor e à intenção de rotatividade.
Peruzzo 2019	Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família	O estudo revelou que o clima organizacional em equipes da Estratégia Saúde da Família (ESF) apresenta tanto forças quanto fragilidades. O domínio mais bem avaliado foi a "Participação na Equipe", indicando boa comunicação e aceitação mútua. Contudo, o domínio "Orientação para Tarefas" teve a menor pontuação, destacando falhas na clareza de responsabilidades e critérios para alcançar excelência.	A liderança participativa e a comunicação aberta são cruciais para estimular a colaboração e resolver conflitos interpessoais. A falta de integração entre subequipes, como a de saúde bucal, evidencia a necessidade de estratégias que promovam maior coesão e interdisciplinaridade. Gestores bem preparados podem melhorar as relações de trabalho e a qualidade da assistência oferecida.
Schlickmann 2022	Cultura organizacional e características do planejamento em centros de saúde	O estudo concluiu que a cultura organizacional é um fator determinante para o sucesso das equipes, sendo essencial que a liderança e o planejamento estejam alinhados com os valores de colaboração e integração, a fim de melhorar o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados. Nos Centros com resultados positivos, os profissionais valorizavam o apoio mútuo, a integração das equipes e a liderança participativa dos coordenadores.	A presença de líderes com perfil participativo, sensibilidade no trato com a equipe e capacidade de articulação foi determinante para resultados positivos. A falta de comprometimento dos gestores e a ausência de liderança efetiva resultaram em desarticulação entre equipes, dificuldades de comunicação e conflitos interpessoais. A gestão eficiente é considerada essencial para superar desafios, como a alta demanda de atendimentos e a escassez de recursos humanos.

Ventura 2020	Cultura organizacional no trabalho da enfermagem: influências na adesão às práticas de qualidade e segurança	O ambiente é caracterizado por conflitos gerados pela coexistência de diferentes regimes de contratação, pela fragmentação da assistência e pela falta de comunicação eficiente entre os profissionais. A liderança na enfermagem enfrenta desafios para garantir a integração da equipe e o cumprimento das metas de qualidade e segurança do paciente. O que afeta o clima organizacional do ambiente pesquisado.	A liderança é percebida como distante em muitos casos, especialmente em relação à Divisão de Enfermagem, o que prejudica a integração das equipes e a adesão a práticas de qualidade e segurança do paciente. Além disso, mecanismos regulatórios como feedbacks e avaliações de desempenho são pouco aplicados, enfraquecendo o papel da liderança na organização do trabalho.
Ventura 2020	Influência da cultura organizacional na gestão da qualidade de um hospital universitário	O estudo analisa como os elementos simbólicos da cultura organizacional influenciam a gestão da qualidade e a segurança do paciente em um hospital universitário. Os resultados indicam que a força da cultura, a autonomia profissional e as decisões colegiadas moldam o ambiente organizacional.	O estudo conclui que a liderança no hospital enfrenta desafios relacionados à estrutura e cultura organizacional. Os principais achados relacionados à gestão/liderança incluem: Dificuldade em gerir resistências, fragmentação e conflitos entre vínculos empregatícios e baixa utilização de ferramentas de gestão.

Yamassake 2021	Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros	O estudo destacou que o clima organizacional exerce influência significativa sobre a satisfação no trabalho entre profissionais de enfermagem. Resultados demonstraram que um clima organizacional mais positivo contribui para maiores índices de satisfação no trabalho. Esses achados reforçam a relevância do clima organizacional como variável crítica para a saúde ocupacional e o bem-estar dos trabalhadores.	O artigo evidencia que a gestão e a liderança influenciam diretamente a satisfação dos profissionais. A comunicação aberta, a confiança nas decisões da chefia e o incentivo à participação dos trabalhadores são fatores cruciais para fortalecer as relações interpessoais. Por outro lado, fragilidades na igualdade de tratamento e na participação nas decisões organizacionais indicaram áreas de melhoria que podem impactar negativamente a percepção do clima.
Silva 2022	Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional	O artigo destaca que um clima positivo, caracterizado por relações interpessoais saudáveis, transparência e oportunidades de participação nas decisões, favorece a colaboração e reduz o estresse ocupacional. Além disso, o clima organizacional se mostrou essencial para a criação de ambientes resolutivos, onde as práticas são mais eficazes e alinhadas às necessidades dos pacientes.	O artigo evidencia que a liderança participativa, caracterizada pela comunicação aberta, escuta ativa, delegação responsável e estímulo à autonomia fortalece as relações interpessoais e a confiança entre os profissionais. Além disso, a gestão eficaz, com foco no planejamento estratégico, educação continuada e resolução de conflitos, contribui para um ambiente de trabalho colaborativo e orientado à qualidade assistencial.
Coentrão 2021	Clima organizacional de uma instituição de saúde: um estudo sobre a percepção social	O estudo analisou o clima organizacional em uma instituição pública de saúde com base na percepção social de ex-funcionários e funcionários atuais. Entre os aspectos positivos estão o relacionamento e o espírito de equipe, e negativos, como a liderança e a remuneração.	Líderes com baixa capacidade de comunicação e estilos autoritários foram associados à insatisfação e desligamento dos funcionários. Por outro lado, a implementação de treinamentos, o reconhecimento do trabalho e a promoção de práticas de cooperação mostraram-se fundamentais para criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Silva 2024	Clima E Cultura Organizacional: Implicações Para A Prática De Enfermeiros Extra-Hospitalares	Os achados do texto reforçam a importância de investigar o clima organizacional como uma ferramenta de diagnóstico e planejamento, pois ele é um indicador de qualidade que pode subsidiar estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, a produtividade e a experiência dos profissionais e pacientes.	O texto aponta que práticas de gestão que valorizam a participação, o reconhecimento e a inovação contribuem significativamente para a percepção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. O estudo reforça que estilos de liderança que fomentam um clima inclusivo e colaborativo não apenas melhoram a satisfação e o engajamento dos profissionais, mas também impactam diretamente a qualidade da assistência.
Dalmolin 2023	Estratégias para promoção do clima ético positivo sob a perspectiva de enfermeiros hospitalares	A pesquisa revela que elementos como comunicação, gestão, condições de trabalho e valores éticos são cruciais para promover um clima positivo, o que, por sua vez, influencia diretamente na satisfação profissional e na segurança do paciente.	A liderança eficaz, pautada em princípios éticos, é identificada como essencial para promover um ambiente de trabalho positivo e coeso. Elementos como hierarquia respeitosa, proximidade com a equipe e incentivo à comunicação são apontados como estratégias fundamentais para melhorar o clima organizacional.

Fonte: Autor, 2024

DISCUSSÃO

Ambiente e condições de trabalho

As condições de trabalho nos serviços de saúde são profundamente impactadas pela escassez de recursos humanos, materiais e estruturais, além da sobrecarga de trabalho e problemas de comunicação entre as equipes. Esses fatores não apenas comprometem a satisfação dos profissionais no ambiente laboral, mas também prejudicam a qualidade da assistência prestada aos pacientes e aumentam o risco de adoecimento entre os trabalhadores da saúde. Em situações críticas, como a classificação de risco e o atendimento em cenários de alta complexidade, a falta de enfermeiros intensifica o estresse e obriga os profissionais a acumularem múltiplas responsabilidades, prejudicando ainda mais a qualidade do atendimento, conforme apontado por Carvalho (2024).

O período da pandemia foi um dos exemplos práticos dessa problemática, estudos realizados durante o enfrentamento da COVID-19 destacaram que as condições físicas e materiais de trabalho, como o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual e a disponibilidade de recursos preventivos, são fatores cruciais para a saúde ocupacional dos profissionais de saúde. A ausência desses recursos, associada às jornadas excessivas e longas, foi apontada como preditora de níveis elevados de estresse ocupacional (Sousa *et al.*, 2023).

Na Atenção Primária à Saúde, conforme descrito por Schlickmann (2022), é comum que a infraestrutura inadequada e a carência de recursos humanos e materiais gerem problemas internos nas instituições, afetando diretamente o planejamento e aumentando a demanda de atendimentos. Além disso, fatores como a má administração de recursos e a falta de profissionais qualificados contribuem para a sobrecarga dos trabalhadores, que frequentemente acabam desempenhando funções administrativas alheias à sua formação. Essa situação não apenas reduz o tempo dedicado às atividades essenciais, mas também gera incertezas quanto às responsabilidades e competências dos profissionais, criando um ciclo de desorganização e insatisfação.

Um estudo semelhante recente também identificou que a percepção dos profissionais sobre o clima organizacional está diretamente relacionada às condições de trabalho, incluindo a disponibilidade de recursos humanos e materiais. A escassez de recursos e a sobrecarga de trabalho foram apontadas como fatores que influenciam

negativamente o clima organizacional, afetando a motivação e a satisfação dos profissionais. Este estudo destaca a importância de uma gestão eficaz que promova melhorias nas condições de trabalho, visando um clima organizacional positivo e, conseqüentemente, uma melhor qualidade na assistência à saúde (Costa, 2024).

Para mitigar esses problemas, é imperativo que a gestão invista na reposição de recursos humanos, na aquisição de materiais e insumos, e na firmção de contratos de manutenção de equipamentos, de forma a melhorar as condições de trabalho. Além disso, deve haver uma reorganização da assistência e das atividades diárias, garantindo jornadas menos sobrecarregadas e maior efetividade no processo de trabalho. Contudo, o papel dual do Estado é destacado como um fator contraditório: enquanto regula e fiscaliza as condições laborais, também contribui para sua precarização nos serviços públicos de saúde. Essa situação expõe trabalhadores e usuários a riscos e reflete a necessidade urgente de uma gestão mais eficaz e comprometida com a melhoria das condições laborais e organizacionais no setor de saúde.

Comunicação e relacionamento interpessoal

As relações interpessoais e a dinâmica do trabalho em equipe têm se mostrado aspectos cruciais para a melhoria da qualidade do atendimento nos serviços de saúde. Carvalho (2024) apontou a necessidade de avanços na interação entre os servidores hospitalares, especialmente no Centro Obstétrico e no Pronto Socorro Adulto, onde foram relatados casos de desvalorização dos profissionais de enfermagem. Schlickmann (2022) complementa essa análise ao indicar que a dificuldade de trabalhar em equipe e a adoção de processos individualizados resultam em um cuidado fragmentado, prejudicando a prática da Estratégia Saúde da Família.

Um estudo sobre as equipes do Núcleo de Atenção à Saúde da Família (NASF) e da Estratégia Saúde da Família (ESF) identificou a falta de comunicação e o distanciamento entre os profissionais como fatores críticos que impactam diretamente o atendimento à população. A pesquisa apontou que estratégias como reuniões mensais e grupos de trabalho para demandas específicas podem fortalecer o vínculo entre os profissionais, promovendo um ambiente mais colaborativo e eficiente. Além disso, a melhoria da comunicação foi destacada como essencial para a construção de uma equipe integrada, capaz de atender de forma mais humanizada e resolutiva (Alves, 2020).

Silva (2024) traz experiências internacionais que também corroboram essa perspectiva: na Espanha, destacou-se a relevância da colaboração em equipes multidisciplinares, enquanto

em Portugal a cooperação entre profissionais foi apontada como essencial para consolidar esforços e promover apoio mútuo. No Brasil, a comunicação foi valorizada como uma ferramenta primordial para manter interações positivas e fomentar a colaboração no trabalho. Esses achados reforçam o papel central das relações interpessoais no fortalecimento do trabalho coletivo em contextos de saúde, evidenciando que a integração e o diálogo são pilares indispensáveis para a eficiência dos serviços.

O estudo semelhante evidenciou que as relações interpessoais e a comunicação nos serviços de saúde estão diretamente ligadas ao clima organizacional e ao desempenho das equipes. Consequências negativas no processo de trabalho, como inadaptação às rotinas e resistência a novos aprendizados, prejudicam os relacionamentos interpessoais e a comunicação, afetando aspectos fundamentais como liderança e processo decisório. A comunicação também é crucial para a assistência ao paciente, pois permeiam atividades como passagem de plantão, reuniões multidisciplinares e registros clínicos (Chiavone, 2021).

Nesse contexto, o trabalho em equipe é uma ferramenta essencial, demandando ações que fortaleçam a colaboração e a comunicação entre os profissionais. Para isso, é imprescindível que os gestores promovam um ambiente de trabalho baseado na confiança mútua, na comunicação aberta e no incentivo à participação ativa da equipe nas decisões gerenciais. A importância de ouvir e envolver a equipe é reforçada como um mecanismo para construir relações de confiança e corresponsabilidade, aspectos que motivam os profissionais e aprimoram o cuidado prestado (Peduzzi, 2020).

Motivação e Satisfação dos trabalhadores

A motivação dos profissionais de saúde é um elemento fundamental para a eficiência e qualidade na assistência prestada, como evidenciado por Rodrigues (2023), que apontou que a motivação está intimamente ligada à satisfação dos trabalhadores e ao desempenho de suas atividades diárias. O artigo da Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro destaca que essa motivação está atrelada a fatores organizacionais e individuais, como clareza de objetivos, políticas motivadoras e reconhecimento. Também enfatiza que a ausência de motivação aumenta a tensão e reduz a produtividade nas organizações de saúde (Mourão, 2023).

De acordo com Coentrão (2021), o fator remuneração foi o mais criticado pelos profissionais, revelando uma percepção de injustiça e ausência de políticas salariais

motivadoras. Essa insatisfação não apenas prejudica a relação dos trabalhadores com suas tarefas e líderes, mas também está associada à desmotivação, redução da produtividade e ao surgimento de problemas emocionais, como o esgotamento e a Síndrome de Burnout. A impossibilidade de ajustes salariais baseados em desempenho, devido aos repasses fixos do SUS, agrava esse cenário e reforça o sentimento de falta de reconhecimento, impactando negativamente o vínculo entre colaboradores e instituição (Bezerra, 2024).

Por outro lado, Yamassake (2021) destacou que um clima organizacional positivo, sustentado por boas relações hierárquicas e supervisão eficiente, contribui para a satisfação e motivação dos profissionais, promovendo colaboração e interesse no trabalho. No entanto, a ausência de apoio das instâncias superiores e a falta de participação nas decisões organizacionais limitam o potencial das equipes, gerando apatia e problemas de saúde. Esses achados evidenciam que, além de melhorias salariais, é indispensável promover a capacitação crítica dos profissionais da área da saúde, incentivar o protagonismo da classe trabalhadora e implementar políticas públicas que tenham como objetivo prevenir problemas de saúde mental associados ao ambiente de trabalho (Souza, 2019).

A liderança desempenha um papel crucial na dinâmica do grupo de trabalho. Conforme apontado, a relação entre liderança e motivação é central para o funcionamento eficiente das equipes de enfermagem. O gestor, enquanto líder, possui a responsabilidade de influenciar positivamente o ambiente de trabalho, garantindo não apenas a produtividade, mas também a satisfação e o bem-estar dos membros da equipe. Nesse contexto, estratégias que promovam a valorização profissional, aliadas a uma liderança participativa e motivadora, são fundamentais para consolidar um ambiente organizacional saudável e produtivo (Novato, 2019).

Fluxos e organizações de trabalho

A ausência de rotinas e fluxos de trabalho claros é uma problemática recorrente em instituições de saúde e impacta diretamente no clima organizacional e na eficiência dos serviços prestados. Para Carvalho (2024), a falta de planejamento estratégico para lidar com a complexidade dos serviços hospitalares prejudica a organização das tarefas e a qualidade do atendimento. Essa lacuna organizacional é corroborada por Peruzzo (2019), que evidenciou que a dimensão "Orientação para Tarefas" recebeu as menores pontuações na avaliação do clima organizacional na Estratégia Saúde da Família (ESF). A falta de clareza nas responsabilidades

e nos critérios para alcançar padrões de desempenho não apenas fragmenta as tarefas, mas também reduz a cooperação entre os membros das equipes, gerando insatisfação e desmotivação.

Por outro lado, pesquisas destacam que fluxos de trabalho bem estruturados são fundamentais para promover um clima organizacional positivo, especialmente na ESF. Elementos como comunicação interprofissional, corresponsabilidade e orientação para tarefas favorecem a colaboração entre os profissionais, melhorando tanto a produtividade quanto a qualidade do atendimento aos pacientes. Esse contexto ressalta a importância de alinhar as práticas assistenciais com os objetivos estratégicos das instituições (Binotto, 2024).

Schlickmann (2022) complementa essa perspectiva ao destacar que a integração entre atividades gerenciais e assistenciais, o planejamento de rotinas e a articulação das equipes são ferramentas essenciais para organizar demandas e otimizar os recursos disponíveis. Um estudo publicado pela "Saúde e Sociedade" aborda a importância do planejamento estratégico e da comunicação para lidar com sistemas de saúde complexos. A falta de estruturação dos fluxos de trabalho prejudica tanto a satisfação dos trabalhadores quanto a qualidade do atendimento aos pacientes. Além disso, estimular novas formas de liderança e investir em educação continuada contribui para aproveitar o potencial dos profissionais e aumentar a eficiência no trabalho (Santos, 2021).

O planejamento do trabalho em equipe é uma estratégia essencial para enfrentar a complexidade crescente dos serviços de saúde, permitindo a estruturação eficiente das atividades. Essa abordagem ajuda os trabalhadores a se reconhecerem no ambiente de trabalho, identificando pontos fortes e fracos em suas práticas. Considera-se que cada profissional é único, com capacidades, dificuldades e motivações distintas, o que reforça a importância de um planejamento que valorize a diversidade e promova o engajamento individual e coletivo (Galavote, 2016).

A importância da Gestão e da Liderança em ambientes de saúde

A liderança e a gestão são dimensões cruciais para a eficiência em ambientes de saúde, influenciando diretamente a satisfação, a motivação e o desempenho dos profissionais. Para Rodrigues (2023), a percepção de envolvimento insuficiente ressalta a necessidade de gestores que não apenas planejem de forma estratégica, mas também sejam capazes de promover um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. A literatura corrobora essa perspectiva,

destacando o papel do gestor como um agente de mudança capaz de implementar soluções criativas e melhorar a qualidade do cuidado (Ferreira, 2018).

Além disso, a questão da rotatividade, destacada por Bracarense (2022), é um reflexo direto das condições de trabalho e da gestão da instituição. A pesquisa revelou que aspectos como a estrutura física do hospital, equipamentos e condições de trabalho influenciam fortemente a intenção de rotatividade, especialmente entre enfermeiros que vêm de outras cidades. Esses profissionais, por terem experiências anteriores em outras instituições, tendem a ser mais críticos em relação a esses fatores.

A literatura reforça que problemas como remuneração inadequada, falta de reconhecimento, comunicação ineficaz e esgotamento emocional são causas recorrentes para a intenção de rotatividade, o que torna imprescindível a adoção de estratégias que melhorem a gestão das condições de trabalho e o bem-estar dos enfermeiros (Silveira, 2019).

Um planejamento eficaz é destacado como um fator chave para a introdução de soluções inovadoras que melhorem a qualidade do cuidado. O gestor, enquanto agente de mudança, tem um papel central nesse processo, sendo responsável por criar condições que estimulem a adaptação às novas práticas e à mudança cultural necessária.

No entanto, a resistência à mudança é um reflexo da cultura organizacional que ainda encontra obstáculos para integrar a qualidade e segurança nos processos de trabalho. A estrutura hierárquica rígida e a morosidade nas decisões colegiadas são fatores que dificultam a implementação de melhorias, tornando necessário um esforço para superar essas barreiras e avançar em direção a uma gestão mais ágil e eficaz (Fantinato, 2017).

Nesse contexto, a liderança eficaz, a comunicação e a capacidade de lidar com conflitos são características essenciais para os gestores e líderes que precisam apoiar seus colegas, identificar suas potencialidades, promover um trabalho em equipe eficiente e motivar os profissionais para alcançar bons resultados.

A literatura enfatiza a importância da liderança voltada para o desenvolvimento da equipe, enquanto a gestão deve se concentrar no planejamento estratégico, assegurando que as ferramentas e recursos necessários para a qualidade do cuidado estejam disponíveis (Souza, 2022).

Enfermagem em papéis de liderança

A gestão e liderança são habilidades distintas, mas complementares e o equilíbrio entre elas é fundamental para garantir a eficiência nos processos e a humanização no atendimento.

Silva (2024) reforça a importância dessa integração, indicando que o trabalho do enfermeiro vai além do cuidado direto e abrange dimensões como administração, ensino e pesquisa. Dessa forma, a gestão do cuidado emerge como um instrumento integrador que potencializa a prática do enfermeiro, destacando a liderança como um atributo indispensável.

O enfermeiro, como líder nato, deve promover um ambiente de trabalho baseado na ética e humanização, incentivando sua equipe e melhorando a comunicação. Estudos revelam que a formação tradicional muitas vezes negligencia habilidades de liderança, o que demanda maior investimento na capacitação desses profissionais para exercer uma liderança eficaz e superar desafios como a falta de preparo acadêmico e os recursos escassos (Sousa, 2024).

A gestão humanizada é uma estratégia com o potencial de transformar o clima organizacional, promovendo maior confiança, motivação e engajamento entre os colaboradores. Líderes humanizados criam um ambiente de trabalho mais inclusivo e harmonioso, promovendo uma cultura de cooperação e pertencimento, essencial para alinhar as necessidades dos colaboradores às da organização. Esse tipo de liderança valoriza o bem-estar humano, priorizando o reconhecimento e o desenvolvimento das potencialidades individuais, o que reflete em melhorias na produtividade, no atendimento aos clientes e nos resultados organizacionais (Cavalcante, 2024).

A liderança eficaz, expressa em comunicação assertiva, relações interpessoais saudáveis, competência técnica e motivação da equipe, melhora a qualidade assistencial e a segurança. Uma liderança eficaz exige a avaliação da maturidade e necessidades dos liderados, sendo fundamental a qualificação do líder para atuar de forma eficiente. A liderança do enfermeiro é essencial para integrar equipes e alcançar metas organizacionais, sendo um componente vital para construir uma cultura organizacional centrada no paciente, o que torna necessário o apoio institucional e de investigações adicionais sobre os impactos diretos dessa competência (Campanha, 2020).

Portanto, é evidente que o líder de enfermagem não apenas administra e gerencia, mas também influencia diretamente a qualidade do cuidado prestado, promovendo um ambiente de colaboração e bem-estar tanto para os pacientes quanto para suas famílias. Esta abordagem holística reafirma a relevância da liderança na prática da enfermagem moderna, consolidando-a como um alicerce para o avanço e a humanização dos cuidados em saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contribuiu significativamente ao demonstrar como as práticas de gestão podem moldar percepções e atitudes dentro das organizações de saúde, impactando diretamente na motivação e no engajamento das equipes. Identificou-se que os gestores adotam posturas inclusivas e participativas, promovendo feedbacks construtivos e reconhecimento das contribuições individuais, conseguem transformar a cultura organizacional em um ambiente colaborativo e resolutivo. Isso não apenas melhora os processos internos, mas também eleva a qualidade da assistência prestada aos usuários.

Os resultados apontaram que estratégias como o fortalecimento da liderança ética, o incentivo à autonomia das equipes e a promoção de condições de trabalho adequadas se destacam como potenciais catalisadores para um clima organizacional saudável.

Entretanto, foram identificadas fragilidades, como a escassez de recursos humanos e materiais, a sobrecarga de trabalho e a fragmentação dos fluxos organizacionais, que impactam negativamente a dinâmica das equipes e o atendimento aos pacientes.

A partir desses achados, reforça-se a importância de uma gestão que compreenda as necessidades humanas no ambiente de trabalho, utilizando o clima organizacional como ferramenta estratégica para alinhar os objetivos institucionais às expectativas dos profissionais.

Este trabalho serve como base para que instituições de saúde invistam em lideranças capacitadas e políticas de gestão orientadas por valores como transparência, ética e inclusão, criando um ciclo virtuoso onde profissionais motivados e valorizados se tornam agentes da mudança necessária para alcançar a excelência em saúde.

REFERÊNCIAS:

ALBINO, C.; VIDAL, J. C. A.; PESCADA, S. S. P. V. (2022). **A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos**. Revista Portuguesa De Investigação Comportamental E Social, 8(1), 1–17. Disponível em: <https://doi.org/10.31211/rpics.2022.8.1.229>. Acesso em 16 ago. 2024.

BEZERRA, L. (2025). **Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade**. [online] Scribd. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/733604108/Estudo-da-resistencia-a-mudanca-e-sua-interferencia-na-implantacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade>. Acessado em: 10 jan. 2025.

BRACARENSE, C.F.; COSTA, N.S.; RAPONI, M.B.G.; GOULART, B.F.; CHAVES, L.D.P.; SIMÕES, A.L.A. (2022). **Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: estudo de método misto**. Revista Brasileira de Enfermagem, 75(4). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792>. Acesso em 21 nov. 2024.

CAMPANHA, R. T.; MAGALHÃES, A. M. M. De; OLIVEIRA J. . L. C. De; KRELING, A.; RIBOLDI. C. de O. **Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 9, n. 12, p. e40591211301, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i12.11301. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11301>. Acessado em: 10 jan. 2025.

CARVALHO, E., MARQUES, L., BATISTA, M., GRACIELLE CORDEIRO MUNIZ, BERNARDA, L. AND ROSA, C. (2024). **Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros**. Ciência & Saúde Coletiva, 29(8). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232024298.05042024>. Acesso em 21 nov. 2024

CARVALHO, Elisabete Mesquita Peres de; BRITO, Carmem Lúcia Marques de; VILLAS, Monique Batista Pimentel; MUNIZ, Gracielle Cordeiro; GÖTTEMS, Leila Bernarda Donato; BAIXINHO, Cristina Rosa Soares Lavareda. **Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 29, n. 8, e05042024, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2024.v29n8/e05042024/>. Acesso em: 14 jul. 2024.

CAVALCANTE, E. A. F.; MARCELINO, K. F. **A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde**. Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão, [S. l.], v. 7, n. 1, p. e36841, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/36841> Acessado em: 10 jan. 2025.

CHIAVONE, Flávia Barreto Tavares; RODRIGUES, Cláudia Cristiane Filgueira Martins; FERREIRA, Larissa De Lima, SALVADOR, Pétala Tuani Candido de Oliveira, BEZERRIL, Manaces Dos Santos; SANTOS, Viviane Euzebia Pereira. 2021. **“Clima Organizacional em uma Unidade de Terapia Intensiva: percepções da equipe de enfermagem”**. *Enfermería global* 20 (2): 390–425. Disponível em:

<https://doi.org/10.6018/eglobal.427861>. Acessado em: 10 jan. 2025.

COENTRÃO, R. AND RAMOS DE OLIVEIRA, D. (2021). **Clima organizacional de uma instituição de saúde: um estudo sobre a percepção social**. *Conhecimento & Diversidade*, 13(30), p.64. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i30.8239>. Acesso em 21 nov. 2024.

CORREIA, C., OGATA, M. N., MEIRELES, E.; ALCÂNTARA, J. (2024). **Escala De Clima De Trabalho Em Equipe (Ecte): Estudo De Validade, Confiabilidade E Normatização**. *Cogitare Enfermagem*, [online] 29. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.93162>. Acessado em: 10 jan. 2025.

CRISTINA, R., TAMADA, P., DE FÁTIMA, M., BARRETO, S., KOWAL, I. AND CUNHA, O. (N.D.). **Modelos De Gestão Em Saúde: Novas Tendências, Responsabilidades E Desafios**. [online] Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2013_38_7937.pdf. Acesso em 16 ago. 2024

DALMOLIN, Grazielle de Lima. **Estratégias para promoção do clima ético positivo sob a perspectiva de enfermeiros hospitalares**. *Rev. enferm. UERJ*, p. e71003–e71003, 2023. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-15253858>. Acesso em: 14 jul. 2024.

FARANGOLA, A. T. de; A.; GOMES, Luciano Bezerra; SHIMIZU, Helena Eri, SAMPAIO, J.; OLÍVIA, M.; SILENE, K. (2024). **Reflexos do pagamento por desempenho na atuação do(a)s profissionais da Atenção Primária à Saúde**, Paraíba, Brasil. *Interface - Comunicação Saúde Educação*, [online] 28. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/interface.230352>. Acessado em: 10 jan. 2025.

FARIAS DA COSTA, N. R.; OLIVEIRA GONÇALVES, G.; CORRÊA DE MATTOS, C. A. **Clima Organizacional: Uma Pesquisa Nas Unidades Básicas De Saúde Na Cidade De Bragança**: Organizational Climate: A Survey Of Basic Health Units In The City Of Bragança. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3358-e3358, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3358. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3358> Acessado em: 11 jan. 2025.

FERREIRA, L.A; SANTIAGO, R.F. (2018). **Acervo de Recursos Educacionais em Saúde (ARES): Falta De Comunicação E Enfraquecimento Do Relacionamento Interpessoal Dos Profissionais Que Compõem A Equipe NASF e ESF**. *Unasus.gov.br*. Disponível em: doi: <https://ares.unasus.gov.br/acervo/handle/ARES/14818>. Acessado em: 10 jan. 2025.

FERREIRA, V. B.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G.T. R. Da; FELZEMBURGH, R.D.M.; SANTANA, N.; TRINDADE, L. de L.; SANTOS, I. A. R. dos; VARANDA, P. A. G. (2018). **Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário**. *Acta Paulista de Enfermagem*, 31(6), pp.644–650. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800088>. Acessado em: 11 jan. 2025.

GALAVOTE, H.S., FRANCO, T. B., FREITAS, P. de S.S.; LIMA, E. de F. A.; GARCIA, A.C.P.; Andrade, M.A.C. and Lima, R. de C.D. (2016). **A gestão do trabalho na estratégia saúde da família: (des)potencialidades no cotidiano do trabalho em saúde.** Saúde e Sociedade, 25(4), pp.988–1002. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/s0104-12902016158633>. Acesso em: 11 jan. 2025.

MENDES, K.D.S., SILVEIRA, R.C. DE C.P. AND GALVÃO, C.M. (2008). **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem.** Texto & Contexto - Enfermagem, 17(4), pp.758–764. doi: <https://doi.org/10.1590/s0104-07072008000400018>. Acesso em 21 nov. 2024

MENEZES, I. G., SAMPAIO, L. S., GOMES, A. C. S., TEIXEIRA, F. S., & SANTOS, P. S. (2009). **Escala de clima organizacional para organizações de saúde: Desenvolvimento e estrutura fatorial.** Estudos de Psicologia, 26(3), 305-316. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004>. Acesso em 16 ago. 2024

MOURÃO, Gabriely Pereira; MAGALHÃES, Loyane Cruz, Mendes (2024). **Estudo Da Satisfação E Motivação Dos Profissionais De Saúde Do Hospital Regional De Guanhães.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, [online] 4(1). Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1254>. Acesso em: 11 jan. 2025.

NORONHA, J. C. SALAZAR, V. OUVENEY, A. M.; (2025). **Modelos de Organização e Gestão Da Atenção à Saúde - Redes Locais, Regionais e Nacionais.** [online]. Disponível em: https://books.scielo.org/id/98kpw/pdf/noronha-97885811073-06.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em 16 ago. 2024

NOVATO, D. S.; NUNES, E. C. D. A. (2019). **As Relações Interpessoais Na Enfermagem: Influência Da Liderança Na Motivação Da Equipe Técnica.** Revista Saúde - UNG-Ser - ISSN 1982-3282, 13(1/2), 8–16. Disponível em: <https://doi.org/10.33947/1982-3282-v13n1-2-3686>. Acesso em: 11 jan. 2025.

PAGE, M.J., MCKENZIE, J.E., BOSSUYT, P.M., BOUTRON, I., HOFFMANN, T.C., MULROW, C.D., SHAMSEER, L., TETZLAFF, J.M., AKL, E.A., BRENNAN, S.E., CHOU, R., GLANVILLE, J., GRIMSHAW, J.M., HRÓBJARTSSON, A., LALU, M.M., LI, T., LODER, E.W., MAYO-WILSON, E., MCDONALD, S. AND MCGUINNESS, L.A. (2022). **A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas.** Revista Panamericana de Salud Pública, [online] 46, p.1. doi: <https://doi.org/10.26633/rpsp.2022.112>. Acesso em 21 nov. 2024

PEDUZZI, M., AGRELI, H. L. F., SILVA, J. A. M. Da; SOUZA, H.S. de (2020). **Trabalho Em Equipe: Uma Revisita Ao Conceito E A Seus Desdobramentos No Trabalho Interprofissional.** Trabalho, Educação e Saúde, 18(suppl 1). Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00246>. Acesso em: 11 jan. 2025.

PERUZZO, H.E., SILVA, E.S., BATISTA, V.C., HADDAD, M. DO C.F.L., PERES, A.M. AND MARCON, S.S. (2019). Open-access **Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família.** Revista Brasileira de Enfermagem, 72(3), pp.721–727. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0770>. Acesso em 21 nov. 2024.

PIRES, D.E.P. DE, MARTINS, M.M.F.P. DA S., PADILHA, M.I.C. DE S., GHIZONI SCHNEIDER, D. AND TRINDADE, L. DE L. (2019). **Processo de trabalho: fundamentação para compreender os erros de enfermagem**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, [online] 53. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2018001803489>. Acesso em: 14 jul. 2024.

RIBEIRO, L. de A. M.; VEIGA, H. M. da S. **Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares**. Revista Psicologia e Saúde, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 63–76, 2022. DOI: 10.20435/pssa.v14i1.1681. Disponível em: <https://pssaucdb.emnuvens.com.br/pssa/article/view/1681>. Acesso em 16 ago. 2024

RODRIGUES M. F. de Sousa; KEILA D.A. (2024). **Liderança Humanizada Na Enfermagem**. Revista Extensão, 8(2), 78-86. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/extensao/article/view/9669>. Acessado em: 11 jan. 2025.

RODRIGUES, GOMES, P. AND MARTINS, M.M. (2023). **Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem**. Acta Paul. Enferm. (Online), [online] pp.eAPE00551–eAPE00551. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1419858>. Acesso em 21 nov. 2024.

SANTOS, G.L.A., SOUSA, A. R. De; FÉLIX, N. D. de C.; CAVALCANTE L. B.; VALADARES, G.V. (2021). **Implicações da Sistematização da Assistência de Enfermagem na prática profissional brasileira**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, [online] 55. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020023003766>. Acessado em: 13 jan. 2025.

SCHLICKMANN, M.H.S., LANZONI, G.M. DE M. AND ERDMANN, A.L. (2022). **Cultura organizacional e características do planejamento em centros de saúde**. Rev. enferm. UFPE on line, [online] pp.[1-13]. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1400672>. Acesso em 21 nov. 2024.

SILVA, G.T.R. DA, VARANDA, P.A.G., SANTOS, N.V.C. DOS, SILVA, N.S.B. DA, SALLES, R.S., AMESTOY, S.C., TEIXEIRA, G.A. DA S. AND QUEIRÓS, P.J.P. (2022). **Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional**. Escola Anna Nery, 26. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2021-0070>. Acesso em 21 nov. 2024.

SILVA, M.D.D. de A. E, MAGALHÃES, J.F. DA S.M.O. DE, AZEVEDO, G.E.G.G., QUEIRÓS, C. AND BORGES, E. (2024). **Clima E Cultura Organizacional: Implicações Para A Prática De Enfermeiros Extra-Hospitalares**. Cogitare Enfermagem, 29. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.97282>. Acesso em 21 nov. 2024.

SILVEIRA, F. S. da; SANTOS, B. G. do; PRATES, R. I. P; PRATES, R. M. P.; TEIXEIRA, J. A. L. (2019). **O Impacto Da Rotatividade Externa De Enfermeiros Para As Instituições Hospitalares**. Revista Psicologia & Saberes, 8(13), 113–125. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/psicologia/article/view/1127> Acessado em:

SOUSA D., SOBRAL F., MORAIS C. **As condições de trabalho e o stress ocupacional de profissionais de saúde durante a COVID-19.** gestaoedesenvolvimento [Internet]. 9Mai.2023;(31):319-45. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/12762>. Acessado em: 13 jan. 2025.

SOUZA, G.P.; IWANKIW. R.; FIGUEIREDO, K. C. TRIGUEIRO, T. H.; POITE, C.; SILVA; FIGUEIREDO, A. S. (2022). **Estratégias para o desenvolvimento da liderança de enfermeiros nos serviços de saúde: revisão de escopo.** Online braz. j. nurs. (Online), [online] pp.e20226598–e20226598. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1413023>. Acessado em: 13 jan. 2025.

SOUZA, H. A.; BERNARDO, M. H. (2019). **Prevenção de adoecimento mental relacionado ao trabalho: a práxis de profissionais do Sistema Único de Saúde comprometidos com a saúde do trabalhador.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 44. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000001918>. Acessado em: 13 jan. 2025.

VENTURA, P.F.E.V., SILVA, D.M. DA AND ALVES, M. (2020). **Cultura organizacional no trabalho da enfermagem: influências na adesão às práticas de qualidade e segurança .** REME rev. min. enferm, [online] pp.e1330–e1330. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1135982>. Acesso em 21 nov. 2024.

VENTURA, P.F.E.V., VELLOSO, I.S.C. AND ALVES, M. (2020). **Influência da cultura organizacional na gestão da qualidade de um hospital universitário** Rev Rene, 21, p.e43996. doi: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20202143996>. Acesso em 21 nov. 2024.

YAMASSAKE, Ricardo Toshio; BAPTISTA, Patricia Campos Pavan; ALBUQUERQUE, Vinicius Anselmo; RACHED, Chennyfer Dobbins Abi. **Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros.** Revista Enfermagem UERJ, [S. l.], v. 29, n. 1, p. e62718, 2021. DOI: 10.12957/reuerj.2021.62718. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerej/article/view/62718>. Acesso em: 14 jul. 2024.