

## Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior

Leadership styles and organizational climate: a case study in a public college education institution

Gesuino Carlos Caninde Silva<sup>1</sup>  
Camila Carvalho Ramos<sup>2</sup>  
César Augusto Barth<sup>3</sup>  
Thiago Dias Costa<sup>4</sup>  
Romariz da Silva Barros<sup>5</sup>

329

**Resumo:** Esta pesquisa buscou analisar, por meio da avaliação da percepção de 129 servidores, o estilo de liderança predominante e a sua correlação com o fator “apoio e suporte da chefia do clima organizacional” em institutos de uma universidade pública do Norte. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva correlacional, de natureza quantitativa. A coleta de dados foi feita com o uso de questionários, aplicados de forma presencial. Para o teste de correlação, utilizou-se o coeficiente de correlação de spearman. Como resultado do estudo, predominou o estilo democrático de liderar (70,54%), com o clima organizacional positivamente percebido com média quatro. Entre os estilos correlacionados com o clima, não houve associação ao líder autocrático; foram identificadas correlações positivas e moderadas para o líder democrático; e um declínio na satisfação com variáveis do clima para o estilo liberal.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança. Clima Organizacional. Serviço Público.

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Universidade Federal do Pará, <https://orcid.org/0000-0003-0242-968X>, gesuino.carlos@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, <https://orcid.org/0000-0002-9801-9361>, camilakrvalho@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, <https://orcid.org/0000-0003-0495-1252>, cesarbarth@gmail.com

<sup>4</sup> Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, <https://orcid.org/0000-0002-5443-5232>, thiagodiascosta@gmail.com

<sup>5</sup> Doutor em Psicologia Experimental, Universidade Federal do Pará, <https://orcid.org/0000-0002-1306-384X>, romarizsb@gmail.com

Recebido em 09/04/2024

Aprovado em 27/04/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



**Abstract:** This research sought to analyze, by evaluating the perception of 129 public servants, the predominant leadership style and its correlation with the factor “aid and support from the leadership of the organizational climate” in institutes constituting a Northern public university. For this, a descriptive correlational research was carried out, with a quantitative focus. The data collection was made by mean of questionnaires applied in person. For the correlation test, the Spearman correlation coefficient was used. As a result of the study, the democratic style of leadership predominated (70.54%), with the organizational climate positively perceived with an average equal to four. Among the styles correlated with climate, there was no association for the autocratic leader; positive and moderate correlations were identified for the democratic leader; and a decline in satisfaction with climate concerning variables related to liberal style.

**Keywords:** Leadership Styles. Organizational Climate. Public service.

## 1 Introdução

O Clima Organizacional é a percepção compartilhada pelos colaboradores acerca de diferentes aspectos do ambiente de trabalho (DUTRA; VARGAS, 2021; KELLER; AGUIAR, 2020; MATTOS et al., 2021; SANTOS; SADOYAMA; LEAL, 2024; SILVA JUNIOR et al., 2020). É o modo como as pessoas percebem a sua organização, incluindo suas políticas, práticas e procedimentos organizacionais (NOORDIN et al., 2013). Envolve desde a forma como os trabalhadores se relacionam, até como eles percebem os significados e aspectos importantes da vida organizacional, como a valorização dos colaboradores, o *feedback* recebido, os salários e benefícios oferecidos, a liderança, a cultura organizacional, além da estrutura física e os demais fatores presentes no ambiente de trabalho (MATTOS et al., 2019; MENEZES; PINTO; SANTIAGO, 2020).

O clima, enquanto uma percepção, pode ser influenciado não só por fatores internos à organização, mas também por aspectos externos a ela, ou seja, fatores que vêm de fora da organização, mas exercem influência direta sobre o comportamento e as decisões dos funcionários dentro da empresa. São alguns exemplos de fatores externos, de acordo com Biegelmeyer et al. (2015): saúde física e mental, política/economia local, nacional e internacional, segurança pública, vida social e convivência familiar.

De acordo com Luz (2003), é essencial entender como os funcionários de uma organização se sentem em relação a ela. Percepções negativas, compartilhadas pelos membros de uma organização, podem influenciar negativamente o comportamento e o rendimento dos seus trabalhadores, conseqüentemente, o desempenho da organização. Portanto, conforme apontam Lima, Viera e Silva (2023), um ambiente com clima organizacional negativo é um grande gerador de problemas organizacionais, com impactos na comunicação, no

comprometimento, no relacionamento interpessoal, na criatividade e inovação, na saúde física e psicológica e na rotatividade de pessoal (CCORA; CASTAÑEDA, 2015; LOH et al., 2019; SHANKER et al., 2017).

Por outro lado, percepções positivas do clima geram impactos relevantes na satisfação, motivação, engajamento, desenvolvimento e desempenho dos trabalhadores, bem como no reconhecimento e valorização no trabalho. Assim, ao proporcionar um ambiente de trabalho adequado para se trabalhar, pode-se mitigar ou até mesmo reverter problemas organizacionais que causem impactos não só ao trabalhador, mas à organização como um todo (LOH et al., 2019).

Em função do impacto que uma percepção positiva ou negativa pode exercer sobre a produtividade e desempenho de funcionários e organizações, a pesquisa de clima organizacional tem sido uma estratégia cada vez mais valorizada, tanto por organizações privadas quanto por instituições públicas (GRANGEIRO, et al., 2019). Ao conhecer as necessidades, preocupações e percepções que os colaboradores têm da organização, pode-se estabelecer estratégias para a melhoria da sua satisfação, bem como da sua qualidade de vida e desempenho no trabalho (LUZ, 2003).

No âmbito da Administração Pública brasileira, com vistas a uma gestão mais estratégica de pessoas, a pesquisa de Clima tem sido realizada com o objetivo de valorizar a percepção e o trabalho dos seus servidores. Um exemplo disso é o fato de que o clima organizacional foi apontado por servidores de institutos federais como sendo um dos fatores motivacionais mais relevantes para a satisfação e o bom desempenho profissional, bem como para o reconhecimento e valorização no trabalho (MARZZONI; PEREIRA, 2020; MATTOS et al., 2019; SILVA et al., 2021).

Dentre os fatores investigados na pesquisa de clima organizacional, o fator “chefia” tem sido apontado na literatura como um dos fatores que mais explicam os resultados de uma medida de clima organizacional. Um exemplo disso é o estudo desenvolvido por Mattos et al. (2019) o qual constatou que, dentre os fatores investigados na medida de clima organizacional, o fator “chefia” foi o que mais influenciou a medida em instituições federais de ensino superior, seguido dos fatores imagem organizacional, treinamento e remuneração.

Em outro estudo, realizado por Mattos et al. (2021) em uma instituição federal de ensino superior, também foi constatado que os fatores “chefia e liderança”, “remuneração e benefícios”, “instalações e equipamentos” e “imagem institucional” foram os que mais

exerceram influência sobre a medida de clima organizacional obtida e, portanto, devem ser acompanhados e, sempre que necessário, devem direcionar intervenções na organização.

Esses estudos indicam que é importante avançar e aprofundar o estudo da relação entre o papel da chefia e as medidas de clima organizacional. Um caminho para esse aprofundamento pode ser o da busca de relação entre estilos de liderança apresentados por essas chefias e as medidas de clima organizacional. Lima, Vieira e Silva (2023), por exemplo, afirmam que as lideranças da organização são responsáveis pelo clima organizacional, com impactos negativos ou positivos no seu desempenho.

A forma como o fator “Chefia” se torna preponderante nas medidas de clima organizacional pode ser, portanto, melhor elucidada se forem investigadas possíveis relações entre estilos de liderança e medidas específicas do fator “Chefia” dentro de instrumentos de aferição de clima. Essa linha de investigação é consistente com a suposição de que, além de influenciar o clima organizacional, o estilo de liderança também pode afetar a satisfação ou insatisfação de colaboradores, com impacto direto sobre o seu comportamento e motivação (TORRES; ZEGARRA, 2015; PIROLLA; LIMA; RASOTO, 2013). Seguindo essa direção, Gosendo (2009) afirma que funcionários que possuem relações adequadas com os seus gestores apresentam percepções de clima mais favoráveis, do que os que possuem relações mais conturbadas.

A identificação de estilos de liderança que influenciam positiva ou negativamente no clima organizacional pode ter importante papel na promoção do sucesso da organização. A ausência ou o mal exercício da liderança interfere diretamente no atingimento dos objetivos e metas organizacionais (CUNHA; MELO, 2020; LIMA; VIEIRA; SILVA, 2023; MAGALHÃES; SOARES, 2019; MATTOS; et al., 2019). É por meio do estilo de liderança exercido que as organizações demonstram qual a importância e o significado que dão aos seus colaboradores (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

No estilo Autocrático de liderar, o líder centraliza a responsabilidade das decisões, sem consultar ou aceitar as opiniões e orientações dos liderados, impondo-lhes a maneira de executar as tarefas (SILVA; SILVA; SOUSA, 2019). Como resultado desse estilo, a maioria dos liderados relata sentir as tarefas morosas e realizadas sob pressão, podendo desenvolver sinais de tensão, frustração e agressividade (PAES et al., 2021).

Por outro lado, o estilo Democrático busca equilibrar os objetivos organizacionais aos dos liderados. Este líder consulta a opinião da sua equipe para tomar decisões, atuando, muitas vezes, como um observador das resoluções dos seus liderados. Ele determina, junto com a sua

equipe, as diretrizes a serem seguidas, permitindo, com isso, a equipe esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. Logo, tem-se como resultado o bom relacionamento e amizade entre o grupo, com ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo em momentos de ausência do líder (ABI RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020; PAES et al., 2021).

No estilo Liberal, o líder deixa os colaboradores fazerem o que acharem correto. Nesse estilo, o líder participa minimamente do processo decisório. Logo, há um comportamento de ausência e anulação do exercício da liderança, deixando o grupo perdido nesse processo, com sinais de individualismo, agressividade e insatisfação na realização das tarefas (ABI RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020; PAES et al., 2021).

Estudos que busquem associações entre esses estilos de liderança e clima organizacional podem subsidiar os responsáveis pelas organizações quanto a possíveis impactos que os estilos de liderança têm sobre a organização através da sua influência no clima organizacional e por conseguinte no desempenho, motivação e satisfação dos seus colaboradores (MAGALHÃES; SOARES, 2019; SILVA; GUIMARÃES; MACHADO, 2021). Esse aspecto é especialmente importante em se tratando de instituições públicas, uma vez que a gestão pública e o exercício da liderança nesse contexto têm impacto não só no âmbito acadêmico e organizacional, bem como na sociedade como um todo, uma vez que o líder exerce influência sobre um grupo de pessoas que lhe oferece vantagens sociais (FERNANDES; SOUZA; MORAES, 2020).

De acordo com Dias e Borges (2017), o exercício da liderança na Administração Pública implica não só em responsabilidade, mas também na pressão por resultados e na melhoria dos serviços públicos prestados à população. É diante disso, que o presente estudo se justifica. Por um lado, há necessidade de ampliação dos estudos sobre clima organizacional no contexto público, especialmente no que diz respeito a quais aspectos e dimensões devem ser priorizados na investigação de clima nesse setor (MATTOS, et al, 2021). De outro lato, há necessidade de compreender quais os estilos de liderança são praticados na Administração Pública e sua possível correlação com medidas de clima (BRASIL; ALVES FILHO, 2018; DIAS; BORGES, 2017; FERNANDES; SOUZA; MORAES, 2020; LOPES; VIEIRA, 2020).

Portanto, o presente estudo se propôs a analisar o estilo de liderança predominante em subunidades (faculdades que integram 4 institutos) que constituem a estrutura organizacional de uma universidade pública, situada no Estado do Pará, por meio da avaliação da percepção de seus servidores. Adicionalmente, o estudo explora a correlação entre os estilos de liderança identificados e o fator “Apoio e Suporte da Chefia” em uma medida do Clima Organizacional.

## 2 Metodologia

Este estudo se caracteriza como descritivo correlacional, de natureza quantitativa. Para avaliar o clima organizacional das 22 Faculdades da universidade participante, utilizou-se uma escala desenvolvida e validada para o contexto público (BARTH, 2022). Originalmente o instrumento possuía 84 itens distribuídos em nove fatores, dos quais optou-se por selecionar, para este estudo, somente o fator “Apoio e Suporte da Chefia”, que apresenta melhor aderência com o objetivo da pesquisa. Esse fator engloba nove afirmativas, que foram adaptadas para que as frases refletissem a singularidade de avaliação de um único gestor pelo respondente.

Cada afirmativa foi codificada para uma palavra que a refletisse: Transparência; Tarefas; Reconhecimento; Incentivo; *Feedback*; Compartilhamento; Carreira; Atualização; e Atenção. Para cada afirmativa, o respondente registrava uma “nota” referente à escala *Likert* de cinco pontos: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem discordo, nem concordo; (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente. Quanto mais próxima do cinco fosse a avaliação do participante, mais favorável era considerada a percepção em relação ao fator ou assertiva avaliada. Por outro lado, quanto mais próxima do valor “um” fosse a avaliação, pior seria a percepção do clima.

Para avaliar a percepção de Estilos de Liderança, adaptou-se o instrumento desenvolvido por Minicucci (1995) e Silva (2009), com nomenclaturas mais atuais e objetivas que ilustrassem um contexto laboral exemplificativo. Esse questionário foi composto por dez questões com três afirmativas cada, baseadas nos três Estilos de Liderança descritos por Lewin, Lippitt e White (1939): liderança autocrática, democrática e liberal. Cada respondente escolheu, com base na percepção que julgava prevalente na relação com seu líder, entre as três alternativas apresentadas (cada uma focava na característica de um estilo de liderar).

Para a condução do presente estudo, respeitou-se os preceitos éticos sobre pesquisas com seres humanos, com a submissão do trabalho previamente ao comitê de ética. Os servidores que aceitaram participar da pesquisa foram convidados a assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O estudo foi realizado em quatro Institutos (das áreas de ciências humanas, geociências, ciências sociais e ciências exatas) que congregam vinte e duas Faculdades de uma Universidade vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

A amostra do estudo compreendeu 129 servidores ativos e nomeados para cargo efetivo, não ocupantes de cargos de gestão, do total de 759 lotados nas diferentes Faculdades dos quatro institutos analisados. Essa amostra é considerada significativa para a população com um erro amostral de 8,02% para os parâmetros de dados coletados, assim como um nível de confiança

de 95% para os testes estatísticos. Trata-se de amostra não probabilística por julgamento (amostragem intencional), pois os elementos selecionados para a composição da amostra dependeram do julgamento de viabilidade do pesquisador, que analisou se as características da população possuíam melhor aderência ao propósito da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os dados foram coletados entre 22/08 e 22/09 de 2022, por meio de questionários disponibilizados de forma *online* aos servidores, via plataforma *google forms*. Os dados coletados foram transferidos para o *software Microsoft Excel* para subsidiar uma análise descritiva. Adicionalmente, utilizou-se o *software* estatístico *R* (*R Core Team, 2022*) como suporte para realizar a análise de Correlação entre o Estilo de Liderança predominante nos Institutos e o Clima Organizacional percebido pelos participantes.

Desse modo, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de *Spearman*, para avaliar o impacto entre as duas variáveis que pudessem ser ordenadas por postos (KENDALL, 1948). Para o cálculo, utilizou-se a fórmula:

$$r = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

Onde:

$d_i$ : Diferença entre os postos das duas variáveis em análise.

$n$ : Tamanho amostral do experimento.

Os resultados do Coeficiente de *Spearman* mostram duas grandezas para a análise dos dados: o valor de correlação entre as variáveis e o P-valor associado à estatística de teste de significância da correlação. Para a correlação, o intervalo de valores possíveis de variação vai de -1 até +1, sendo que quanto mais próximo dos extremos, maior é o grau de associação entre as variáveis. A Tabela 1 mostra a classificação para o coeficiente de *Spearman* em vários níveis, proposta por Schwartz et al (1992).

Tabela 1 - Classificação do Coeficiente de Spearman.

Intervalo	Classificação
[-1; 0,5)	Correlação negativa e forte
[-0,5; -0,3)	Correlação negativa e moderada
[-0,3; -0,1)	Correlação negativa e fraca
[-0,1; 0)	Correlação inexistente

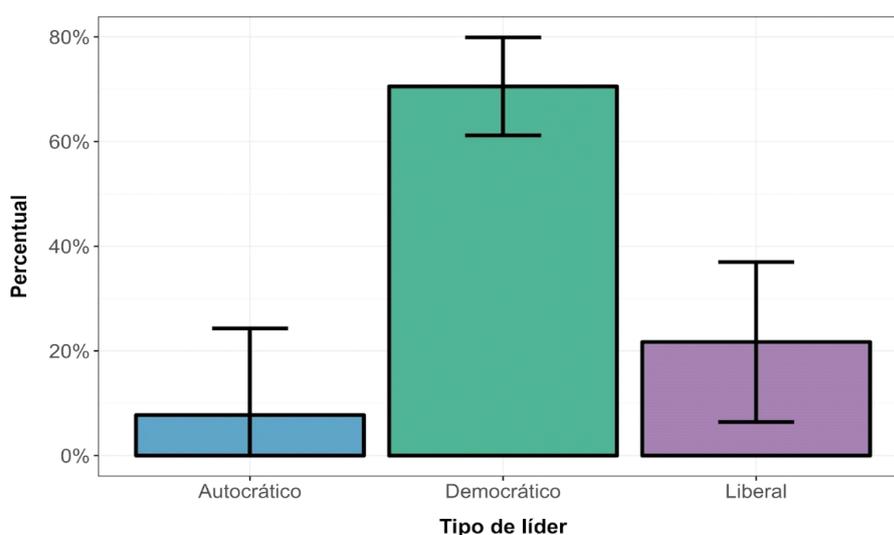
[0;0,1)	Correlação inexistente
[0,1; 0,3)	Correlação positiva e fraca
[0,3; 0,5)	Correlação positiva e moderada
[0,5; 1)	Correlação positiva e forte

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Schwartz et al (2002), 2022.

### 3 Resultados e discussão

O estudo realizado buscou analisar, sob a perspectiva dos servidores lotados nas 22 faculdades que integravam os quatro institutos, o estilo de liderança presente e o clima organizacional percebido, para posterior análise da correlação entre essas variáveis. De acordo com De Moraes Noval et al. (2022), fornecer informações sobre o estilo de liderança e o clima organizacional pode subsidiar decisões estratégicas em prol do desenvolvimento dos gestores, da gestão de pessoas e dos objetivos organizacionais. O estilo de liderança presente nas 22 faculdades é apresentado na Figura 1.

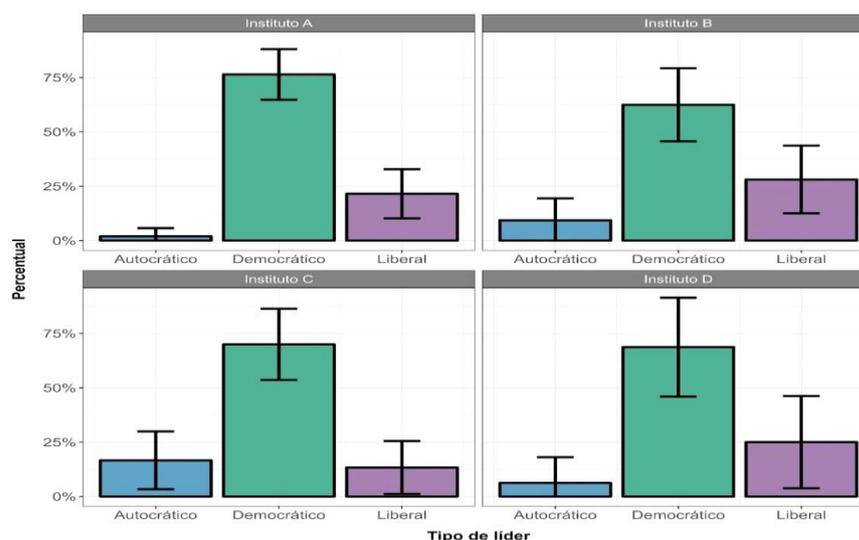
Figura 1 – Estilo de Liderança presente nas 22 faculdades que integram os institutos analisados.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Como pode ser observado na Figura 1, há uma predominância do estilo democrático de liderar (70,54%), seguido do estilo liberal (21,71%) e autocrático (7,75%). Esse resultado demonstra que os servidores percebem seus gestores com maiores características de equilíbrio entre as decisões gerenciais, em que há consulta à equipe de trabalho, envolvimento nos problemas e discussão conjunta de possíveis soluções. A liderança democrática busca compartilhar suas decisões com sua equipe envolvendo seus colaboradores no gerenciamento organizacional, através de debates, troca de ideias e sugestões (SILVA et al., 2022). Na Figura 2 é possível comparar os estilos de liderança presentes em cada um dos quatro institutos pesquisados.

Figura 2 – Estilo de Liderança presente nos quatro institutos analisados.



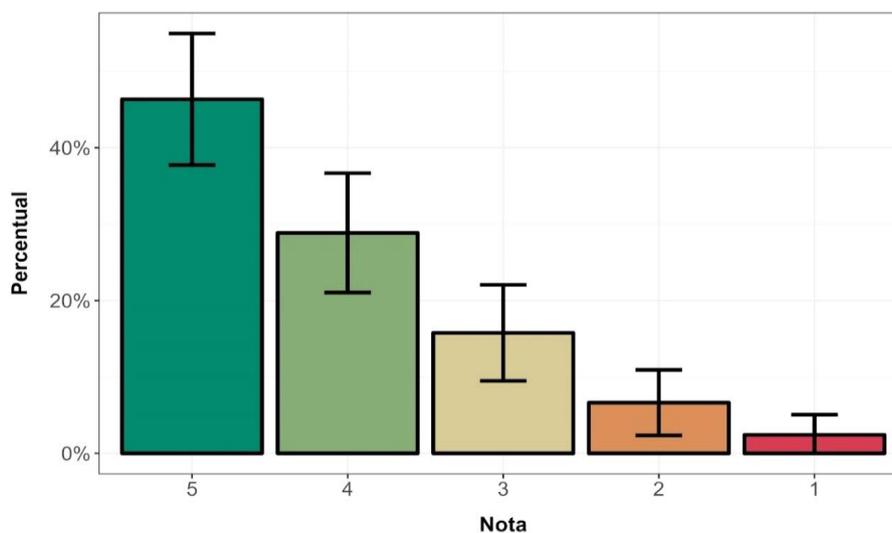
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Em todos os institutos é possível observar uma predominância do estilo democrático de liderar. Entretanto, apesar de haver essa predominância, outros estilos de liderança também são percebidos pelos liderados. Nos institutos A, B e D há uma predominância do estilo democrático, variando entre 62,50% e 76,47%, mas com características do estilo liberal (13,33% a 28,13%). Já no instituto C, além da predominância do estilo democrático, os liderados também percebem características do estilo autocrático no comportamento dos seus gestores (16,67%). É possível que a liderança transite entre os três estilos de acordo com a situação laboral envolvida, sendo a percepção da equipe de trabalho quem determina as características do estilo mais utilizado (FERREIRA et al., 2021; TEIXEIRA, 2022). Esse

mesmo aspecto foi observado em estudo realizado por Fernandes, Souza Júnior e Moraes (2020) em uma instituição pública, no qual constataram que os líderes adaptam seu estilo de liderança, baseados nas variáveis que impactam o seu dia a dia de trabalho.

Para a análise do Clima Organizacional, segunda variável analisada, avaliou-se a média do nível de concordância e discordância dos participantes em relação ao fator Apoio e Suporte da Chefia (líder). A Figura 3 mostra a avaliação geral dos pesquisados quanto ao fator avaliado, utilizando o termo “nota” para a escala de cinco pontos: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem discordo, nem concordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

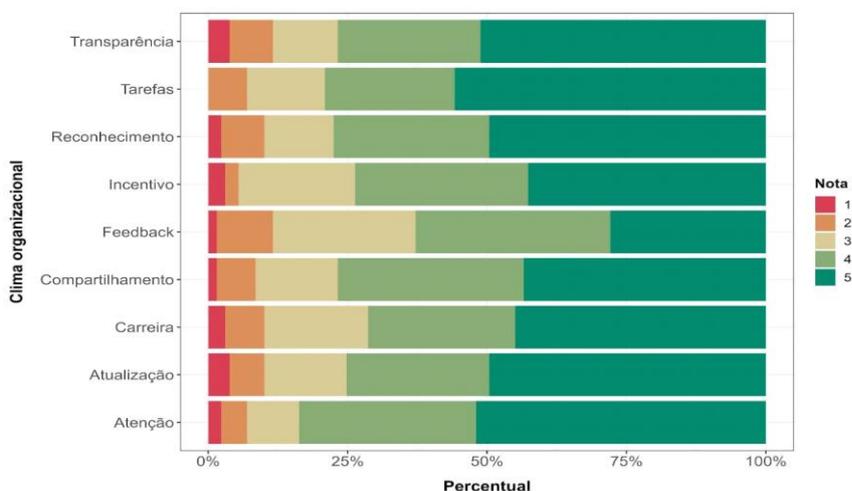
Figura 3 – Média da avaliação geral do Clima relacionado ao fator Apoio e Suporte da Chefia (líder).



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A Figura 3 ressalta o alto nível de concordância com o fator do clima investigado, em que 75,19% dos participantes concordaram parcial ou totalmente com o fator, indicando uma avaliação favorável em relação ao Apoio e Suporte da Chefia (líder) recebido. Esse clima positivo retrata o grau de satisfação material e emocional com a condução da liderança no trabalho, refletindo num impacto favorável na produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização (CORRÊA, 2018; LUZ, 2001). A Figura 4 expõe a percepção média dos servidores em relação a cada uma das assertivas que compõem o fator do clima avaliado.

Figura 4 – Percepção média dos servidores em relação a cada uma das assertivas que compõem o fator Apoio e Suporte da Chefia (líder).



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Ao analisar a média da percepção dos servidores em relação às assertivas, é possível observar que, de maneira geral, há um alto nível de concordância em relação ao fator, o que indica uma avaliação favorável (positiva) do clima. Entretanto, ao avaliar as assertivas individualmente, é possível constatar que a assertiva “seu gestor fornece informações a respeito do desempenho (*feedback*) dos subordinados para eles de forma clara e justa”, apresentada e resumida na Figura 4 como “*Feedback*”, possui o maior percentual de discordância e neutralidade, com 11,63% e 25,58%, respectivamente. Esse dado mostra que o preparo dos gestores e das equipes para a condução do processo de *feedback* precisa ser contínuo e bem assimilado, pois falhas nesse processo podem gerar conflitos, sentimento de injustiça, desamparo e impotência, que culminam em desmotivação, queda de produtividade e percepção desfavorável para o clima (ANDRADE; CASTRO, 2022; ULLMANN; FUMAGALLI, 2018).

Por outro lado, a assertiva “seu gestor escuta as demandas e anseios dos subordinados, demonstrando a compreensão deles”, descrita por “Atenção” apresentou a maior média de concordância dentro do fator, com 83,72%. Essa assertiva revela o quanto é importante para os servidores serem ouvidos e ter suas opiniões consideradas. São características do suporte da liderança que envolvem a junção da capacidade de agregar as pessoas, representá-las e levá-las de forma coesa à busca e à defesa dos anseios comuns, a fim de equilibrar as demandas da organização e dos envolvidos (NEIVA et al., 2020; QUINTAL; CONDÉ, 2018). Ao analisar o grau de associação entre o escore do líder Autocrático e as variáveis do Clima Organizacional,

a Tabela 2 aborda o Coeficiente de *Spearman* para cada componente do Clima, acompanhado do nível descritivo (p-valor).

Tabela 2 - Correlação de *Spearman* e o p-valor associado entre escore do líder Autocrático e cada variável do Clima Organizacional

Variável	Correlação	p-valor
Atenção	-0,0631	0,4772
Incentivo	-0,1059	0,2323
Carreira	-0,0522	0,5571
Transparência	0,0285	0,7485
Tarefas	-0,0472	0,5951
Compartilhamento	-0,1142	0,1976
Feedback	-0,0463	0,6023
Reconhecimento	-0,0989	0,2650
Atualização	-0,1086	0,2204

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Como todas as correlações retornaram um p-valor maior do que 0,05, o qual é o nível de significância do estudo, não há provas estatísticas de que o valor deste coeficiente possa ser diferente de zero. Ademais, percebe-se que todas as variáveis apresentaram um valor de correlação bem próximo de zero, o que caracterizaria uma associação quase inexistente, exceto a variável “Compartilhamento” que retornou uma correlação fraca e negativa. Em outras palavras, não se conseguiu notar uma associação entre o estilo do líder autocrático e as variáveis do clima organizacional analisadas. Resultados diferentes foram encontrados em estudo conduzido por Cunha e Melo (2020), segundo o qual o estilo de liderança autocrático percebido influenciou negativamente o clima organizacional, gerando insatisfação entre os colaboradores, de maneira que 67% deles avaliou como ruim ou muito ruim o clima no ambiente de trabalho. A Tabela 3 apresenta os valores de correlação de *Spearman* e nível descritivo associado (p-valor) entre os escores do líder democrático e cada variável do clima organizacional.

Tabela 3 - Correlação de *Spearman* e o p-valor associado entre escore do líder democrático e cada variável do Clima Organizacional

Variável	Correlação	P-valor
Atenção	0,3370243	0,094000
Incentivo	0,4769991	0,000011
Carreira	0,2984243	0,000592
Transparência	0,3125389	0,000311
Tarefas	0,319817	0,000220
Compartilhamento	0,3368449	0,000095
Feedback	0,4280915	0,000418
Reconhecimento	0,2986668	0,000586

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, apenas a associação com a variável “Atenção” não retornou um resultado significativo, o qual possibilita comprovar a diferença do coeficiente de correlação a zero, ao nível de 0,05 de significância. Em análise, tem-se correlações positivas e moderadas entre o escore do líder democrático e as variáveis do clima, com valores variando de 0,2984 e 0,4770, respectivamente. Tais grandezas indicam que à medida que as características do líder democrático são mais percebidas, espera-se um aumento na satisfação com os componentes que incorporam o clima organizacional. Esse mesmo aspecto foi constatado nos estudos de Sousa e Souza (2020) e Rocha, Rossato, Wegner, Malheiros e Tontini (2020), os quais constataram que o estilo de liderança democrático exerce influência positiva sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho. A Tabela 4 apresenta as correlações de *Spearman* entre o escore do líder liberal e as variáveis do clima organizacional, associado ao nível descritivo (p-valor).

Tabela 4 - Correlação de *Spearman* e o p-valor associado entre escore do líder Liberal e cada variável do Clima Organizacional

Variável	Correlação	p-valor
Atenção	- 0,24821650	0,00456400
Incentivo	- 0,39864260	0,00288000
Carreira	- 0,26175080	0,00273200
Transparência	- 0,28013110	0,00130300
Tarefas	- 0,24080850	0,00597700
Compartilhamento	- 0,23817630	0,00656700
Feedback	- 0,40526700	0,00189600
Reconhecimento	- 0,22480790	0,01043000
Atualização	- 0,27712560	0,00147600

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Nesta análise, todas as correlações apresentaram resultados significativos para a hipótese de que o coeficiente de *Spearman* é diferente de zero, ao nível de 0,05 de significância. Ao verificar os valores de associação, tem-se que a maioria das correlações classificam-se como baixas e negativas e, para as variáveis “Feedback” e “Incentivo”, as associações com o escore

do líder liberal mostraram-se negativas e moderadas. Em outras palavras, espera-se que à medida que a percepção para o estilo liberal aumenta, deva existir um declínio na satisfação com os componentes do clima, com uma maior ênfase no “*Feedback*” e “*Incentivo*”. Com isso, é possível inferir que um ambiente organizacional com uma liderança liberal não gera necessariamente um potencial positivo para o clima Organizacional.

Esses dados corroboram com o apontado por estudiosos da área que indicam que, na presença de uma liderança do estilo liberal, há participação mínima do líder nas decisões, com ausência e anulação do exercício da liderança, deixando o grupo perdido nesse processo, com sinais de individualismo, agressividade e insatisfação na realização das tarefas (ABI RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020; BASS; AVOLIO, 1990; PAES et al., 2021).

#### 4 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral identificar e analisar o estilo de liderança predominante em institutos de uma universidade pública, situada no Estado do Pará e sua correlação com o fator “Apoio e Suporte da Chefia” numa medida do clima organizacional. A pesquisa identificou que o estilo de liderança predominante na instituição foi o democrático, com 70,54%. Em relação ao clima organizacional, os dados apontaram um alto nível de concordância com o fator do clima investigado, em que 75,19% dos participantes concordaram parcial ou totalmente com o fator, indicando uma avaliação favorável em relação ao “Apoio e Suporte da Chefia (líder)” recebido.

Ao proceder com a correlação entre o estilo de liderança predominante nos institutos e o clima organizacional percebido, foi possível destacar alguns pontos importantes. Enquanto não se conseguiu notar uma associação entre o estilo do líder autocrático e os itens avaliados do clima, houve correlações positivas e moderadas para o líder democrático. Assim, respaldou-se que à medida que as características do líder democrático são mais percebidas, espera-se uma elevação na satisfação com os itens que incorporam o clima organizacional avaliado. Logo, o clima se torna favorável (positivo), pois os servidores inferem o apoio e suporte do líder com maior ênfase nesse estilo. Já em relação a liderança liberal, verificou-se que quando a percepção das características para esse estilo aumenta, existe um declínio na satisfação com os itens do clima, com uma maior ênfase nas variáveis “*Feedback*” e “*Incentivo*”, o que, em linhas gerais, reflete que o ambiente com o líder liberal não gera necessariamente um potencial positivo para o clima organizacional.

Como pode ser visto, todos os objetivos do estudo foram atingidos por meio da metodologia adotada. Entretanto, no decorrer do estudo foram identificadas limitações que, uma vez evitadas em estudos posteriores, poderiam permitir uma melhor qualidade de análise dos dados: a recusa por parte dos servidores ao convite para participação na pesquisa; a falta de banco de dados atualizados dos servidores das faculdades que compõem os institutos, o que prejudicou o alcance do público-alvo da pesquisa; e o caráter transversal do trabalho, que foi realizado dentro de um limite temporal. Assim, sugere-se que pesquisas futuras busquem estratégias de sensibilização do público-alvo com maior capilaridade, atualização dos bancos de dados fornecidos e um comparativo em estudos longitudinais.

Em conclusão, espera-se que este estudo forneça aos gestores públicos um melhor entendimento sobre os estilos de liderar e o quanto eles podem refletir, sob a percepção dos servidores públicos, no clima organizacional. Ademais, denota-se a importância de avaliar periodicamente, dentro do ambiente laboral, as variáveis que interagem diretamente com a forma de liderar do gestor, o que direciona ações e ajustes corretivos necessários para manter um melhor desempenho e satisfação no trabalho. Não obstante, contribui-se com a comunidade científica brasileira dentro do nicho de estudos em organizações públicas, em especial na gestão das instituições universitárias.

Portanto, os resultados apresentados nesse estudo poderão ser utilizados como referências para novos aprofundamentos no âmbito acadêmico e organizacional sobre estilos de liderança na administração pública e o seu impacto sobre o clima, desempenho e resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Josiane Faraco. F.; CASTRO, Maria Cristina Drumond. Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 7, edição especial, p. 88-106, 2022.

BARTH, César Augusto. **Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental**. Belém: Universidade Federal do Pará, 2022. 140p. (Tese, doutorado em Teoria e Pesquisa do Comportamento).

BASS, Bernard.; AVOLIO, Bruce. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 5, n. 14, p. 21-27, maio, 1990.

BIEGELMEYER, Uiliam Hahn.; DALBERTO, Mikael.; CRACO, Tânia.; CAMARGO, Maria Emília.; CRUZ, Márcia Rohr.; BERNARDI, Flávia Camargo.; FERNANDES, Alice Munz. Fatores internos e externos influenciam o clima organizacional. **Revista Espacios**, v. 36, n. 23, p. 1-11, 2015.

BRASIL, José Eduardo Mendonça.; ALVES FILHO, Antônio. Percepção de servidores públicos federais sobre a escolha de ocupantes para cargos comissionados de livre nomeação. **Revista Interface**, v. 15, n. 2, p. 73-91, jul/dez, 2018.

CCORA, Roberto Paco; CASTAÑEDA, José Matas. Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario. **Apuntes de Ciencia & Sociedad**, v. 5, n. 2, p. 334-338, 2015.

COOPER, Donald.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Maria Gabriela Marques. A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 6, n. 2, p. 181-213, maio/agosto, 2018.

CUNHA, Geovane Soares.; MELO, José Airton Mendonça. A influência da liderança no clima organizacional: um estudo de caso em uma secretaria do governo do Distrito Federal. **Revista Negócios em Projeção**, v. 11, n. 2, p. 1-18, 2020.

DE MORAIS NOVAL, Charlize et al. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 92-114, 2022.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge.; BORGES, Renata Simoes Guimaraes. Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? **Mackenzie Management Review (Revista de Administração Mackenzie – RAM)**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 104-129, mar/apr, 2017.

DUTRA, Géssica Pelissoni.; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Clima organizacional no setor administrativo: um estudo em uma prefeitura municipal do norte do Rio Grande do Sul. **Revista Técnico Científica do IFSC**, Santa Catarina, v. 1, n. 11, p. 1-14, 2021.

FERNANDES, Caroline de Souza Fernandes.; SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo.; MORAES, Ana Flávia de Moraes. Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 57-77, set./dez, 2020.

FERREIRA, Heryane Santana.; MARTINS, Jéssica Natália da Silva.; SANTOS, Luana Ferreira. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 19, n.1, p. 26 – 49, 2021.

GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. **Clima Organizacional e Sua Relação Com Configurações de Poder e Estilos de Funcionamento Organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. 180p. (Tese, Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações).

GRANGEIRO, Rebeca da Rocha.; AGUIAR, Carolina Villa Nova.; FERREIRA, Fernanda Leite.; FEITOSA, Jaqueline de Oliveira. Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 458-474, jan./dez. 2019.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida.; TARTAROTTI, Solange.; CAMARGO, Maria Emília. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, jan/jun. 2018.

KELLER, Edelvais.; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, [S.L.], v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.

KENDALL, M.G. (1948). *Rank correlation methods*. Griffin.

LEWIN, Kurt.; LIPPITT, Ronald.; WHITE, Ralph. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 269-308, 1939.

LIMA, Váldeson Amaro.; VIEIRA, Bárbara Cristina.; SILVA, Rodrigo Lopes. Liderança Tóxica e os Possíveis Impactos sobre o Clima Organizacional. **Revista de Ciências Humanas da Unipar**, Umuarama, v. 31, n.1, p. 97-115, 2023.

LOH, May Young.; IDRIS, Mohd Awang.; DORMANN, Christian.; MUHAMAD, Haslina. Organizational climate and employee health outcomes: a systematic review. **Safety Science**, v. 118, p. 442-452, oct. 2019.

LOPES, André Vaz.; VIEIRA, Diego Mota. Nomeações para cargos comissionados e grupos de interesse: usos, motivações e desafios retratados em pesquisas recentes. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 439-462, maio/agosto. 2020.

LUZ, Janine Paclieco. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. 198p. (Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção).

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGALHÃES, Christian.; SOARES, Nathalia Maria. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 618-628, 2019.

MARZZONI, David Nogueira Silva.; PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. People management: case study of the organizational climate in a public institution. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 7, p. e449974364, 2020.

MATTOS, Carlos André Corrêa.; COSTA, Nilson Luiz.; LAURINHO, Icaro.; DIAS, Lidiane. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 25-48, 2019.

MATTOS, Carlos André Corrêa.; GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva.; FRANCO, Bianca Suelem do Nascimento.; MANCEBO, Carlos Henrique Andrade. Ambiente de trabalho: o que realmente influencia no clima organizacional de uma instituição federal de ensino superior?. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 6, n. 1, p. 62-80, 2021.

MENEZES, Mariana Oliveira.; PINTO, Aparecida Gonçalves Bandeira.; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União. **Id Online Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 154, n. 53, p. 890-912, dez. 2020.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NEIVA, Tatiane Aparecida Duarte et al. O papel da liderança na gestão de conflitos: um estudo com organizações do terceiro setor no Vale do Jequitinhonha. **Recital-Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG**, v. 2, n. 1, p. 60-80, 2020.

NOORDIN, F. et al. Organizational climate: a case of academics and administrative staff. **International Journal of Science Commerce and Humanities**, v. 1, n. 8, p. 43-51, 2013.

PAES, Alana et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021.

PIROLLA, Cleonice Mendonça; DE LIMA, Isaura Alberton; RASOTO, Vanessa Ishikawa. Pesquisa de clima organizacional como subsidio para melhoria da gestão das organizações. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 430-450, 2013.

QUINTAL, Renato Santiago; CONDÉ, Robson Augusto Dainez. Liderança e Clima Organizacional: apontamentos a partir de uma pesquisa bibliográfica. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 40, p. 397-412, 2018.

R CORE TEAM. R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, 2022.

ABI RACHED, Chennyfer Dobbins; DO NASCIMENTO SANTOS, Julia; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020.

ROCHA, Maria Izabel Batista et al. A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS: THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A COMPANY OF AGRICULTURAL DEFENSIVES. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 137-157, 2021.

SANTOS, Isabela Gomes; SADOYAMA, Adriana dos Santos Prado; LEAL, Geraldo Sadoyama. Revisão sobre clima de segurança e qualidade dos serviços em instituições de saúde. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 46, n. 1, p. 39-54, 2024.

SCHWARTZ, Staci et al. Relationship between two measures of upper extremity strength: manual muscle test compared to hand-held myometry. **Archives of physical medicine and rehabilitation**, v. 73, n. 11, p. 1063-1068, 1992.

SILVA, Beatriz; GUIMARÃES, Laurentino; MACHADO, Manuel. Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. **Humanidades e tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021.

SILVA, J. C. **O Estilo de Liderança dos bibliotecários de Brasília**. Brasília: Universidade de Brasília (UNB), 2009. 169 p. (Dissertação, Curso de Ciência da Informação).

SILVA, Ilanna Medeiros; SILVA, Geymeesson Brito; SOUSA, Francisca Rozângela Lopes. Avaliação dos estilos de liderança sob o ponto de vista dos membros do corpo funcional da 14ª vara federal em Patos-PB. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 12, p. e268121722, 2019.

SILVA JÚNIOR, Antônio Bernardes et al. Comportamento e clima organizacional de uma instituição pública educacional de Mato Grosso Do Sul, Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 10, p. 74821-74836, 2020.

SILVA, RR da et al. Organizational climate analysis in work teams in the public management of the government of minas gerais state. **Journal of Law and Sustainable Development**, v. 9, n. 1, p. e633, 2021.

SHANKER, Roy et al. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. **Journal of vocational behavior**, v. 100, p. 67-77, 2017.

TEIXEIRA, Sylvana Lima. A liderança plástica e integrativa em um contexto de diversidade geracional. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 17514-17523, 2022.

TORRES, E; ZEGARRA, S. Clima Organizacional e Desempenho Laboral nas Instituições Educacionais Bolivarianas da Cidade Puno-2014. **Comuni@cción**, v. 6, n. 2, p. 5 -14, 2015.

ULLMANN, Janessa Ione; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Revista da FAE**, v. 21, n. 1, p. 137-155, 2018.