



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GESUINO CARLOS CANINDE SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO**

BELÉM

2023

GESUINO CARLOS CANINDE SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAD, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, da Universidade Federal do Pará - UFPA, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Desempenho Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos.

BELÉM

2023

GESUINO CARLOS CANINDE SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAD, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, da Universidade Federal do Pará - UFPA, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

DATA DA AVALIAÇÃO: 14/02/2023

CONCEITO: Aprovado.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos
(Orientadora – PPGAD/UFPA)

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
(Membro – PPGAD/UFPA)

Prof. Dr. Romariz da Silva Barros
(Membro – PPGTPC/UFPA)

BELÉM

2023

Aos meus pais e amigos, por todos os momentos de suporte e incentivo para que este trabalho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Ao Criador, pelo dom da vida e pelas oportunidades que me foram dadas em todo o percurso da minha trajetória acadêmica.

A mim, pela perseverança, fé, força e paciência para suportar uma rotina de trabalho e estudos, cotidianamente conciliando vida social e relacionamento. Uma tarefa árdua sim, que merece o melhor reconhecimento, o meu.

À minha mãe, Maria Franceilma, heroína de fé inabalável, por todo apoio e incentivo nos momentos de desânimo e cansaço, que sempre esteve a postos para me confortar com um abraço e um “eu te amo”.

Ao meu pai, Francisco Canindé, que apesar das dificuldades e limitações, me proporcionou meios para conseguir estudar e ter um vislumbre de futuro.

Aos meus irmãos, Jefferson Leandro e Cecília Neta, por apoiarem minha jornada acadêmica e partilhar o desejo de seguir o mesmo caminho.

Aos meus amigos, por todo suporte, apoio e compreensão nos momentos em que foi necessário minha ausência e limitações sociais. Lígia Araújo; Alyne Paiva; Alef Muller; Weverton Thiago; Andreza Fernandes; Uerleide Medeiros; Abner Xavier; Tiago Vasques; Kalyne Souza; Mayara Ingrid; Gilvan Araújo; Rodrigo Cardoso; Arthur Macedo; Diego Benício, vocês fazem parte dessa conquista, muito obrigado.

Ao Renan Mesquita e sua família, pelo acolhimento, companheirismo e todo o amor envolvido nos momentos desafiantes que surgiram neste estudo. Em meio a turbulências, vocês conseguiram tornar meus dias mais leves e tranquilos.

Ao meu líder, Marcos Diniz, e meus colegas de trabalho do ICEN, pelo incentivo a qualificação e por proporcionarem um ambiente laboral propício à busca pelo título de Mestre.

À minha orientadora, profa. Camila Ramos, por todo acompanhamento, paciência, orientações e conversas, que me deram forças e suporte para continuar focado nos estudos do Mestrado.

À minha Banca de Qualificação, composta pela profa. Camila Ramos, e pelos profs. Romariz Barros e Carlos André, que aceitaram analisar minha pesquisa e proporcionaram sugestões e orientações necessárias para que esta Dissertação se tornasse realidade.

Ao prof. Paulo Cerqueira Júnior e César Barth, por se disponibilizarem em dirimir dúvidas e prontamente colaborarem com sugestões e orientações.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram com minha formação e me impulsionaram a chegar ao fim desta jornada.

RESUMO

Análises de comportamento organizacional que envolvem liderança e clima organizacional fornecem benefícios quando realizadas tanto em empresas privadas quanto em organizações públicas. Nessa premissa, os líderes surgem no processo de gestão influenciando seus liderados e contribuindo para a sensação de clima colaborativo que incentiva os indivíduos. Assim, este estudo investigou a percepção de 129 servidores lotados em Institutos que congregam 22 Faculdades de uma Instituição de Ensino Superior (IES), quanto aos aspectos relacionados à liderança e ao clima organizacional. Os objetivos específicos da pesquisa foram identificar os estilos de liderança; avaliar o clima organizacional; e relacionar o estilo de liderança com a avaliação do clima. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, aplicada a servidores da IES, por meio de dois questionários adaptados de pesquisas anteriores. Para se avaliar a liderança, utilizou-se um questionário composto por dez questões com três afirmativas cada, baseando-se nos estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal. Na avaliação de clima, aplicou-se o fator Apoio e Suporte da Chefia, que engloba 9 afirmativas em escala *Likert* de cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Para relacionar o estilo de liderança com a avaliação do clima, empregou-se o Coeficiente de Correlação de *Spearman*. Como resultado do estudo, obteve-se como predominante o estilo Democrático de liderar (70,54%), com o clima organizacional positivamente percebido. Na correlação entre os estilos e o clima, não houve associação para o líder Autocrático; existem correlações positivas e moderadas para o líder Democrático; e um declínio na avaliação das variáveis do clima para o estilo Liberal. Em conclusão, o estudo fornece 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.

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

ABSTRACT

Analyzes of organizational behavior involving leadership and organizational climate provide benefits when performed in both private and public organizations. In this premise, leaders emerge in the management process, influencing their subordinates and contributing to the feeling of a collaborative climate that encourages individuals. Thus, this study investigated the perception of 129 servants working in Institutes that bring together 22 Faculties of a Higher Education Institution (HEI), regarding aspects related to leadership and the organizational climate. The specific objectives of the research were to identify leadership styles; assess the organizational climate; and relate the leadership style with the assessment of the climate. Methodologically, it was a quantitative research, of a descriptive nature, applied to IES servers, through two questionnaires adapted from previous research. To assess leadership, a questionnaire consisting of ten questions with three statements each was used, based on the leadership styles: Autocratic, Democratic and Liberal. In the climate assessment, the Support from Management factor was applied, which comprises 9 statements on a five-point Likert scale, ranging from (1) totally disagree to (5) totally agree. To relate the leadership style with the climate assessment, the Spearman Correlation Coefficient was used. As a result of the study, the Democratic leadership style was predominant (70.54%), with a positively perceived organizational climate. In the correlation between styles and climate, there was no association for the Autocratic leader; there are positive and moderate correlations for the Democratic leader; and a decline in the assessment of climate variables for the Liberal style. In conclusion, the study provides public managers with a better understanding of leadership styles and how much they can reflect, under the perception of public servants, on the organizational climate.

Keywords: Organizational Behavior; Leadership Styles; Organizational Climate; Public service.

LISTA DE ABREVIATURAS

CO – Comportamento Organizacional

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFPA – Universidade Federal do Pará

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estilos de Liderança	16
Figura 2 - Estilos de Liderança presente nas 22 faculdades que integram os Institutos analisados	22
Figura 3 - Estilos de Liderança presentes nos quatro Institutos analisados	23
Figura 4 - Avaliação geral do clima relacionado ao fator Apoio e Suporte da Chefia (liderança)	24
Figura 5 – Percepção dos servidores em relação a cada uma das assertivas que compõem o fator Apoio e Suporte da Chefia (líder)	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do Coeficiente de <i>Spearman</i>	21
Tabela 2 - Correlação de <i>Spearman</i> e o P-valor associado entre escore do líder Autocrático e cada variável do Clima Organizacional	26
Tabela 3 - Correlação de <i>Spearman</i> e o p-valor associado entre escore do líder Democrático e cada variável do Clima Organizacional	26
Tabela 4 - Correlação de <i>Spearman</i> e o p-valor associado entre escore do líder Liberal e cada variável do Clima Organizacional	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	13
3. LIDERANÇA E SEUS ESTILOS	14
4. MÉTODO	17
4.1 Caracterização da Pesquisa	17
4.2 Participantes	17
4.3 Ambiente	18
4.4 Preceitos éticos	18
4.5 Instrumentos	19
4.6 Procedimentos	19
4.7 Tratamento dos dados	20
4.7.1 Coeficiente de Spearman	20
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30
ANEXO A – FORMULÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	36
ANEXO B – FORMULÁRIO DE ESTILOS DE LIDERANÇA	37
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	39

1 INTRODUÇÃO

O Comportamento Organizacional (CO) é um campo de pesquisa que ajuda a compreender, explicar e prever uma série de comportamentos que ocorrem dentro das organizações (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Assim, análises de CO, que envolvam perfis de liderança e clima organizacional, fornecem benefícios quando realizadas tanto em empresas privadas quanto em organizações públicas (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020). Na Administração Pública brasileira, infere-se desde a consolidação do gerencialismo dos anos 1980 até hoje, preocupações com planos para melhorar a qualidade dos serviços públicos e o desempenho de seus servidores (BRESSER-PEREIRA, 2021), mas de uma forma sistêmica, ações nesse sentido dependem de lideranças efetivas (SOUZA et al., 2005).

Nesse contexto, os líderes surgem no processo de gestão de acordo com suas capacidades e as necessidades do grupo, influenciando seus liderados e contribuindo para a sensação de clima organizacional colaborativo que incentiva os indivíduos (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020; DEWITT, 2018). O líder é o indivíduo que conduz e influencia o comportamento de um ou mais liderados, contribuindo para a condução de um ambiente laboral colaborativo e alcance dos objetivos organizacionais (FERREIRA, SILVA MARTINS, SANTOS, 2021; MAXIMIANO, 2007).

Estudos sobre liderança e avaliações de clima organizacional vêm sendo relatados ao longo do tempo na literatura acadêmica (BASS; AVOLIO, 1990; BERGAMINI, 1994; BISPO, 2006; FERREIRA, 2012; KNICKERBOCKER, 1961; OLIVEIRA et al., 2021; SANTOS, 2015; SOUZA, 1980). O clima organizacional, em termos simples, se refere à percepção compartilhada pelos colaboradores sobre diferentes aspectos do ambiente laboral (LUZ, 1995; MATTOS et al., 2021). De forma ampla, é o modo como as pessoas percebem o ambiente de trabalho e suas relações com os procedimentos organizacionais (FIOREZE; MARTINEZ, 2016).

Além disso, em um contexto de gestão da liderança em instituições públicas, pesquisas recentes (BRASIL; ALVES FILHO, 2018; DIAS; BORGES, 2017; LOPES et al., 2020; LOPES; VIEIRA, 2020; NETA, 2012) ainda indicam a necessidade de uma compreensão mais profunda da percepção dos liderados sobre esses papéis gerenciais. Uma das possibilidades de ampliação desse conhecimento é a exploração da relação entre estilos de liderança e clima organizacional. Por conseguinte, este estudo pretende oferecer subsídios que minimizem essa lacuna, ao verificar a percepção de liderança e clima organizacional num estudo comparativo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, vinculada ao Governo Federal.

Logo, este estudo se concentrou no questionamento: qual é o estilo de liderança predominante em Institutos de uma universidade pública federal brasileira e sua relação com o clima organizacional? Portanto, o objetivo da pesquisa foi analisar o estilo de liderança e relacioná-los à avaliação do clima organizacional na perspectiva dos servidores. Posto isto, os objetivos específicos foram: identificar os estilos de liderança; avaliar o clima organizacional; e relacionar o estilo de liderança com a avaliação do clima organizacional.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional se refere à percepção compartilhada pelos colaboradores sobre diferentes aspectos do ambiente laboral (LUZ, 1995; MATTOS et al., 2021). É o modo como as pessoas percebem o ambiente de trabalho, suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais, podendo ser tanto formais quanto informais (FIOREZE; MARTINEZ, 2016). Assim, entende-se que o clima organizacional contribui para que os colaboradores conheçam melhor a dinâmica de trabalho e percebam os significados e aspectos importantes da vida organizacional, sendo eles positivos ou negativos (LUZ, 1995; MARTINS et al., 2004).

Na análise do clima, as ações ou percepções de um colaborador (influências sociais, situacionais e organizacionais) seriam consideradas o produto das suas características pessoais e o resultado do ambiente psicológico no qual trabalha (REIS; TREVELIN, 2020). À vista disso, o clima organizacional é uma variável dependente que funciona como um conector para as dimensões empresariais, como a liderança, a estrutura organizacional e a produtividade (MARTINS et al., 2004). Como resultado, o processo conhecido como Pesquisa de clima implica compreender como as pessoas percebem seu ambiente laboral, suas motivações, satisfações e insatisfações, bem como seus relacionamentos e outros elementos inerentes (MENEZES et al., 2020).

A pesquisa de clima reflete a percepção das pessoas, tanto interna quanto externamente à organização. Assim, um ambiente agradável tende a motivar as pessoas a conceituar positivamente a organização, e inversamente, as que não se sentem bem no ambiente estarão desanimadas e desmotivadas, sem bons argumentos para proferir sobre a instituição (FIORESE; MARTINEZ; 2016). Nesta lógica, englobar todos os envolvidos no diagnóstico de clima é uma maneira de fundamentar, dentro de uma organização, o método mais adequado para conduzir estrategicamente as pessoas (MENEZES et al., 2020).

No âmbito da Administração Pública brasileira, as práticas de gestão têm passado por uma modernização. Desde as transformações decorrentes da reforma do Estado, que mudaram

o foco do trabalho, a política de recursos humanos passou a buscar um quadro mais qualificado de servidores (MENEZES et al., 2020), utilizando-se de uma abordagem de gestão estratégica de pessoas que tende a implementar a pesquisa de clima como um meio de valorizar a percepção e o trabalho dos seus servidores (FONSECA et al., 2013; MARZZONI; PEREIRA, 2020; MATTOS et al., 2019; SILVA et al., 2021).

Em análises de organizações públicas, há uma perspectiva conceitual com predomínio de atributos individuais, que vislumbram o clima como um conjunto resultante das percepções individuais e globais manifestadas pelos indivíduos (CAMPELO FRANCISCO; GAVILAN, 2018; DUTRA; VARGAS, 2021; KELLER; AGUIAR, 2020; LIRA et al., 2018; SILVA JUNIOR et al., 2020). Logo, a importância de se fazer uma pesquisa de Clima eficiente é a possibilidade de conhecer as satisfações, aspirações e expectativas dos colaboradores, criando um ambiente motivador capaz de satisfazer as necessidades envolvidas. Esse processo depende de aspectos relacionados, por exemplo, à liderança, comunicação e relacionamento interpessoal exercidas no ambiente de trabalho (BRAGA et al., 2017). Além disso, possibilita a elaboração de políticas e intervenções que gerem resultados positivos para todos, por meio da conciliação entre os interesses dos colaboradores e da organização.

3 LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

A liderança é um fenômeno que permeia o ambiente das organizações, evoluindo pelas constantes mudanças e disseminações de novas ideias nesse contexto (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020). Envolve não apenas o desempenho no cargo, mas também a cooperação e relacionamento, pois é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para o alcance de metas de forma sustentável (BAGÉ et al., 2021; FERNANDES; SOUZA JUNIOR; MORAES, 2020; ROBBINS, 2005). Dada a necessidade de participação das pessoas para se conseguir atingir metas e objetivos organizacionais, a condução dos liderados, nesse sentido, reflete a importância da atuação do líder e a eficácia da gestão (GALLOS; BOLMAN, 2021).

Os estudos sobre liderança e motivação para o trabalho começam a ter relevância no desenvolvimento da gestão nas empresas, pois o líder passou a ser visto como um modelo para os seus seguidores, que os incentiva a compartilhar visões e objetivos comuns, fornecendo uma visão clara do processo de trabalho (POLICARPO; BORGES; ALMADA, 2018).

O termo liderança passou a ser largamente utilizado, saindo de uma visão mecanicista para a emergência de novas abordagens (BARRETO et al., 2013; CARVALHO NETO et al., 2012; COSTA; CASTANHEIRA, 2015). Difundindo-se por diversos autores e teorias, atualmente há três segmentos, que englobam as teorias de liderança sob diferentes óticas: Teorias baseadas

nos Traços de Personalidade; Teorias Comportamentais ou sobre Estilos de Liderança; e Teorias Contingenciais ou Situacionais (BERGAMINI, 1994).

As bases teóricas da liderança surgiram com a Teoria dos Traços, que se focava na personalidade, na identificação de qualidades e características pessoais, muitas vezes inatas, que qualificariam e distinguiriam líderes de não líderes (BARRETO et al., 2013; RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020). Os estudos concluíram que traços diferenciadores que ampliam a probabilidade de sucesso do líder (BARRETO et al., 2013; MELO; FREIRE, 2021), como autoconfiança, empatia, inteligência, integridade, honestidade, desejo de poder, entre outros, estavam relacionados com posições de liderança; porém, não definiriam de fato, atributos inatos ou adquiridos que poderiam diferenciar indivíduos que teriam nascido líderes de outros que não.

A Abordagem de Estilos enfatizou questões como comportamentos e estilos para liderar, deixando de analisar as características inatas de personalidade, para observar o que os líderes faziam, segregando os atributos comportamentais que eles possuíam (BARRETO et al., 2013; MELO; FREIRE, 2021). Os estilos foram descritos no estudo seminal de Lewin, Lippitt e White (1939), posteriormente isolados por Lewin (1951) e White e Lippitt (1975) em análises voltadas às atitudes do líder; e classificados em Autoritário, Democrático e Liberal, esse último também conhecido como *Laissez-faire* (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

A abordagem Contingencial sugere que o desempenho do grupo depende do ajustamento entre o estilo do líder e o grau de controle que ele possui perante uma determinada situação (MELO; FREIRE, 2021). Essa perspectiva passa a direcionar atenção às características comportamentais da liderança, verificando o modo de agir e formas de atuação em relação ao ambiente empresarial/social (SOARES; FEUERSCHÜTTE, 2021). Assim, qualidades do líder, atributos das equipes, da tarefa e o contexto situacional passaram a figurar no rol de fatores que enfatizam o papel da liderança em catalisar resultados (BARRETO et al., 2013).

No presente estudo, por melhor aderência à proposta da pesquisa, assumiu-se a abordagem de estilos de liderança por seu destaque aos comportamentos que configuram a liderança, a partir da sua classificação em Autocrático, Democrático e Liberal ou *Laissez-faire* (BERGAMINI, 1994; MAXIMIANO, 2007; MELO; FREIRE, 2021; RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020; SOARES; FEUERSCHÜTTE, 2021; WHITE; LIPITT, 1975). Nessa abordagem, os estilos são estabelecidos a partir da relação que se constrói entre líder e liderados, principalmente no que compete à autoridade e tomada de decisão. A depender do estilo adotado, uma série de ações são desencadeadas, impactando positiva ou negativamente no desempenho

e motivação da equipe, bem como na organização como um todo (BAGÉ et al., 2021; BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017).

Figura 1 – Estilos de Liderança.

	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
TOMADA DE DECISÃO	Líder	Líder/Equipe	Indivíduos
ATTITUDE DO GRUPO	Obediência	Cooperação	Iniciativa
RESPONSABILIDADE	Líder	Líder/Equipe	Indivíduos

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

O primeiro estilo de liderar, o Autocrático, é personalizado pelo líder que 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). Na liderança autocrática, o líder é focado apenas nas tarefas, sem compartilhar a experiência e opinião do grupo, fazendo com que esse estilo também seja conhecido como liderança autoritária ou diretiva. Nesse caso, o líder se torna dominador e pessoal nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro, fazendo o grupo reagir de forma hostil e se distanciar por medo (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020). Como resultado desse estilo, há ausência de espontaneidade, iniciativa e vínculos de amizade, com o trabalho só se desenvolvendo na presença e observância do líder (MAIOLI et al., 2021). Logo, a maioria dos liderados sente as tarefas morosas e realizadas sob pressão, desenvolvendo sinais de tensão, frustração e agressividade (PAES et al., 2020).

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, mais 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. Assim, o grupo interage melhor, participa, colabora e se entusiasma com o trabalho desenvolvido ou a desenvolver. Logo, tem-se como resultado, bom relacionamento e amizade entre o grupo, com ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo em momentos de ausência do líder. Com isso, as tarefas são exercidas pelos liderados com satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, pois todos se sentem parte do objetivo a ser alcançado (MAIOLI et al, 2021; PAES et al., 2020; RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

No estilo Liberal ou *Laissez-faire* (contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”), o líder deixa os colaboradores fazerem o que acharem correto. Nesse estilo, o líder participa minimamente do processo decisório, dando liberdade para a equipe traçar as diretrizes a serem seguidas, apresentando alternativas ao grupo apenas quando se faz necessário. Nesse estilo existe, de certa forma, uma produção de trabalho insatisfatória, perdendo-se muito tempo com discussões e questões pessoais. 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 (BASS; AVOLIO, 1990; MAIOLI et al., 2021; PAES et al., 2020; RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

4. MÉTODO

4.1 Caracterização da pesquisa

O estudo realizou uma Análise de Correlação entre os estilos de liderança percebidos em 4 Institutos que reúnem 22 (vinte e duas) Faculdades de uma Universidade Pública do Estado do Pará, bem como a avaliação do clima organizacional pelo fator Apoio e Suporte da Chefia (líder). Para atingir este objetivo, foi adotado como método de investigação a pesquisa descritiva, pois ela quanto aos objetivos, procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, expondo as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e definindo sua natureza (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2000). Em sua abordagem, a pesquisa foi quantitativa, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

4.2 Participantes

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. Conforme Silva (1998), para o cálculo do erro amostral (ε), considerou-se N o total populacional e n o tamanho amostral:

$$\varepsilon = \sqrt{\frac{N - n}{N \times n}}$$

Ademais, para os preceitos da pesquisa, se tratou de amostra probabilística aleatória simples, pois os elementos selecionados para a composição correspondem a uma amostra de elementos retirados ao acaso da população (COOPER; SCHINDLER, 2003).

4.3 Ambiente

O estudo foi realizado em 4 Institutos (das áreas de ciências humanas, geociências, ciências sociais e ciências exatas) que congregam 22 (vinte e duas) Faculdades de uma Universidade vinculada ao Ministério da Educação (MEC). A Instituição abriga uma comunidade universitária composta de 61.938 pessoas. Localizada na região amazônica, com sede na cidade de Belém, foi criada pela Lei 3.191/1957 e atualmente é uma instituição *multicampi* com atuação no Estado do Pará. Além de seu *campus* em Belém, possui 11 *campi* instalados nas cidades de: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí (SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL, 2006).

As Faculdades compõem os Institutos como subunidades acadêmicas, integradas por curso de Graduação e formação num campo específico do conhecimento (PARÁ, 2016). Cada Faculdade tem um Diretor e um Vice-Diretor, eleitos em conformidade com o Regimento Interno da Unidade correspondente e Resoluções específicas, para um mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos uma vez, e somente podem concorrer a esses cargos professores efetivos, preferencialmente os portadores de título de Doutor (SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL, 2006). Logo, a pesquisa analisou a percepção do ambiente laboral e a gestão dessas subunidades.

4.4 Preceitos éticos

Antes da condução da pesquisa, em consonância com um direcionamento ético, foi necessário que cada participante realizasse a leitura e concordância do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Apêndice A). Esse passo foi importante para garantir a lisura e ética da pesquisa, comunicando aos participantes as características do estudo, bem como o fato de que a concordância com o Termo promove a ciência sobre as informações que serão prestadas, confirmando a participação. Para melhor direção desse processo, foi realizada abordagem dos respondentes por *e-mail* e divulgação de *banners* no ambiente de trabalho, com a realização de convite para participação na pesquisa e esclarecendo-se que a negativa ou desistência não acarretaria qualquer prejuízo ou sanção.

4.5 Instrumentos

Para a condução do presente estudo foram aplicados dois instrumentos: 1) Questionário sobre a percepção de estilos de liderança; e 2) Questionário de clima organizacional (BARTH, 2022). Os instrumentos na forma de questionários (nomenclatura usual dos formulários) funcionam como uma ferramenta para obtenção das respostas às questões por meio de uma fórmula em que o próprio informante preenche a partir de seu ponto de vista (CERVO; BERVIAN, 2002).

O primeiro instrumento, de Minicucci (1995) e Silva (2009), foi adaptado com nomenclaturas mais atuais e objetivas que ilustrassem um contexto laboral exemplificativo. Esse questionário foi composto por dez questões com três afirmativas cada (Anexo B), baseando-se nos três estilos de liderança descritos por Lewin, Lippitt e White (1939), liderança Autocrática, Democrática e Liberal, que posteriormente foram isolados por Lewin (1951) e White e Lippitt (1975) em análises voltadas às atitudes do líder (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020). Cada respondente escolheu com base na percepção que julgava prevalente na relação com seu líder, entre as três alternativas apresentadas (cada uma focada na característica de um estilo de liderar).

O segundo instrumento, (Anexo A), consistiu em um questionário desenvolvido por Barth (2022) para a avaliação do clima organizacional no contexto público brasileiro. Originalmente possui 84 itens distribuídos em 9 fatores, dos quais optou-se por escolher, para este estudo, o fator Apoio e Suporte da Chefia, que refletiu melhor aderência para realizar um comparativo com o estilo de liderança percebido no primeiro instrumento. Esse fator engloba 9 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 a escala *Likert* de cinco pontos: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem discordo, nem concordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

4.6 Procedimentos

Inicialmente, foram realizadas visitas à 4 (quatro) Institutos que congregam as 22 Faculdades, com posterior entrega de Comunicado ao dirigente máximo, fornecendo esclarecimentos sobre os aspectos da pesquisa e sua relevância para a Instituição. Todos os dirigentes mostraram apoio e disponibilizaram os dados necessários (nome do servidor e *e-mail*) para aplicabilidade dos instrumentos do estudo. A pesquisa teve início com uma semana

de sensibilização, com a intenção de distribuir *banners* no ambiente laboral e relatar aos servidores as características da pesquisa e a importância da participação, a fim de construir um estudo efetivo e verossímil da realidade da organização.

Após a semana de sensibilização, a pesquisa seguiu para a aplicação dos instrumentos (questionários) aos servidores, como método de coleta de dados, a fim de averiguar suas percepções sobre a liderança exercida pelo gestor da Faculdade e a avaliação do clima organizacional. Os questionários foram disponibilizados de forma *online*, via utilização da plataforma *GoogleForms*, com convites enviados aos *e-mails* dos servidores. Durante o período de um mês (22/08 e 22/09 de 2022), foi enviado reforço de *e-mail* uma vez por semana, a fim de firmar o convite e a importância da participação.

Por fim, os dados coletados foram transferidos para o *software Microsoft Excel*, que possibilitou tratar as informações e gerar gráficos ilustrativos 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.

4.7 Tratamento de dados

4.7.1 Coeficiente de Spearman

Para cada situação envolvendo o escore do líder entre os servidores e a classificação do clima organizacional, houve o interesse em saber se existia uma correlação estatística entre o respectivo escore dos estilos de liderança (Autocrático, Democrático e Liberal) e as variáveis ordinais que classificavam o clima dentro dos Institutos pesquisados. 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, tem-se a fórmula:

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

Em que:

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

n : Tamanho amostral.

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 pelo autor, adaptado de Schwartz et al (2002).

A fim de subsidiar a análise comparativa, para o questionário sobre o estilo de liderança foi criada uma coluna score para classificar qual seria o estilo de líder predominante no ambiente laboral. Assim, dentre as 10 questões, as afirmativas mais apontadas ressaltavam o estilo de liderança percebido: Autocrática, Democrática ou Liberal. No questionário do *GoogleForms*, cada assertiva foi precedida de um número que representava seu estilo de liderança, sendo (1) para Autocrática, (2) para Liberal e (3) para Democrática. Na extração dos dados do *GoogleForms* para o formato Excel (.xlsx), cada assertiva apontada foi codificada com o número que a representava, para assim formar a coluna score com o estilo de liderança predominante para cada respondente.

Já para o questionário de avaliação do clima, criou-se uma coluna com a média das notas (escala *Likert* de 5 pontos) para o nível de concordância com as variáveis que classificavam o clima, que variou de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Dessa forma, para cada respondente elencou-se o estilo predominante e média da avaliação relacionada ao clima. Assim, após a criação das colunas se tornou viável realizar um comparativo entre o score dos três estilos de líderes e cada variável do clima organizacional, através da Correlação de *Spearman*.

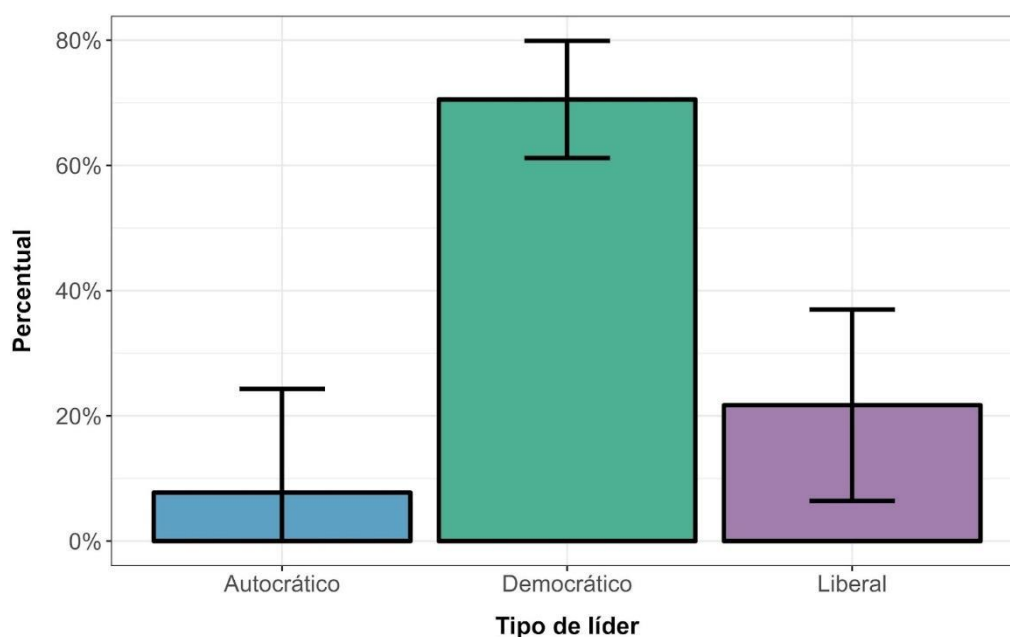
Seguidamente, por intermédio da linguagem R (R Core Team, 2022), utilizou-se da função nativa *cor.test* para realizar, dentro de uma estrutura de repetição, a correlação de cada coluna do clima organizacional e os estilos de líderes que foram predominantes. Os resultados da realização do teste de *Spearman* evidenciaram o valor da correlação não-paramétrica, da estatística de teste e o nível descritivo (P-valor) associado em nível amostral. Dessa forma, foi

possível avaliar se cada correlação era estatisticamente significativa, ou seja, comprovar a amostra e se o coeficiente de correlação era diferente de zero.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

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 Noval et al. (2022), fornecer características úteis 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 que integram os quatro Institutos é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Estilo de Liderança presente nas 22 faculdades que integram os Institutos analisados.

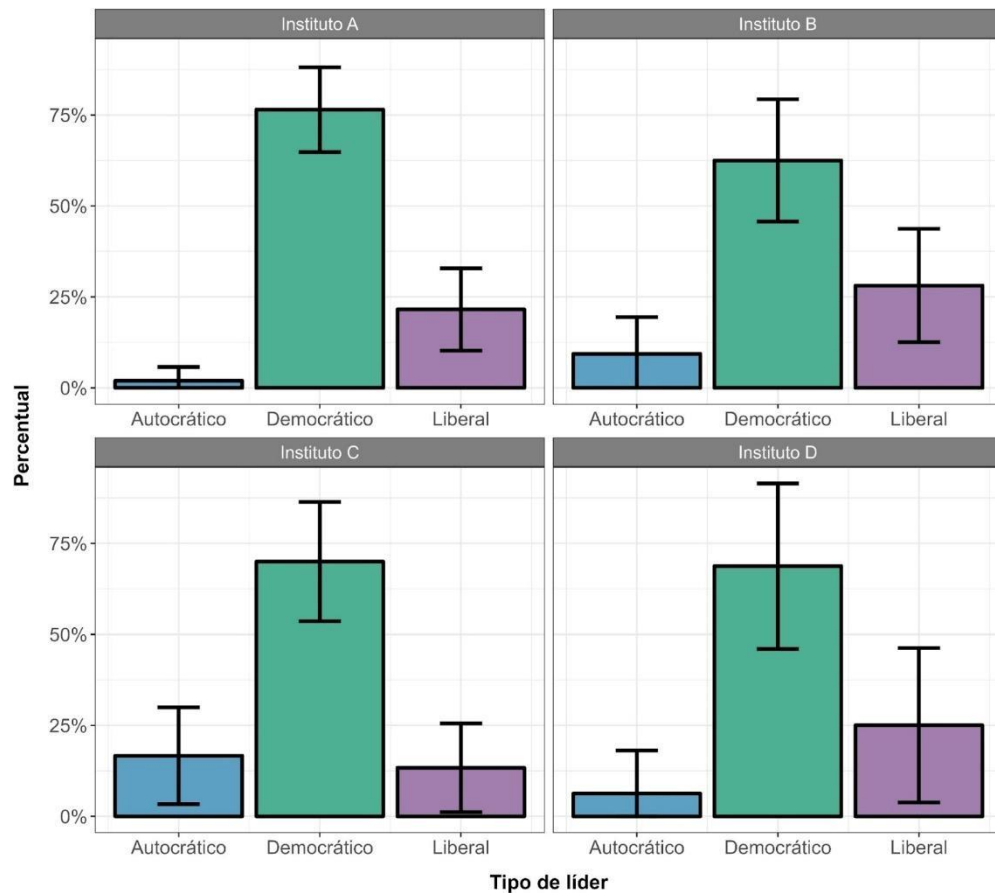


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Como pode ser observado, há uma predominância do estilo Democrático de liderar, com 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). Seguidamente, na Figura

3, é possível comparar os estilos de liderança presentes em cada um dos quatro Institutos pesquisados.

Figura 3 – Estilo de Liderança presente nos quatro Institutos analisados.

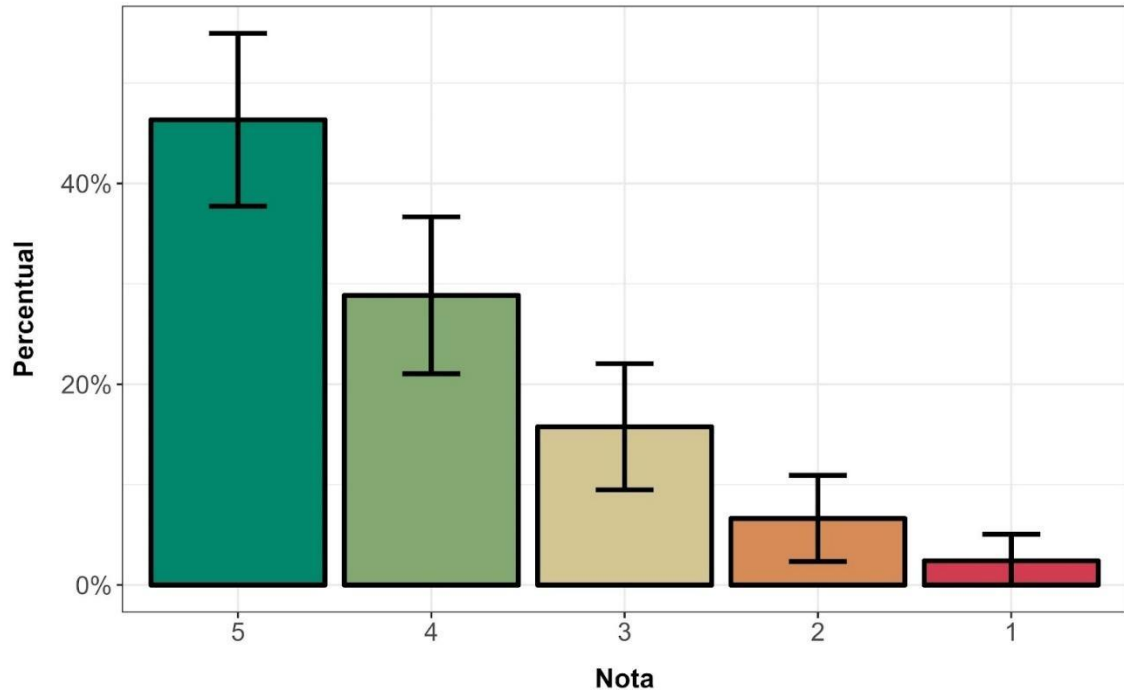


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

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 também 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%). Conforme Ferreira, Silva Martins e Santos (2021) e Teixeira (2022) 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. No caso em questão, o estilo Democrático como mais percebido, ressalta o líder como condutor e orientador da equipe, incentivando a participação, a determinação das diretrizes a serem seguidas e os objetivos desejados (MAIOLI et al, 2021; PAES et al., 2020).

Para a análise do clima organizacional, segunda variável analisada, avaliou-se o nível de concordância e discordância dos participantes em relação ao fator Apoio e Suporte da Chefia (liderança).

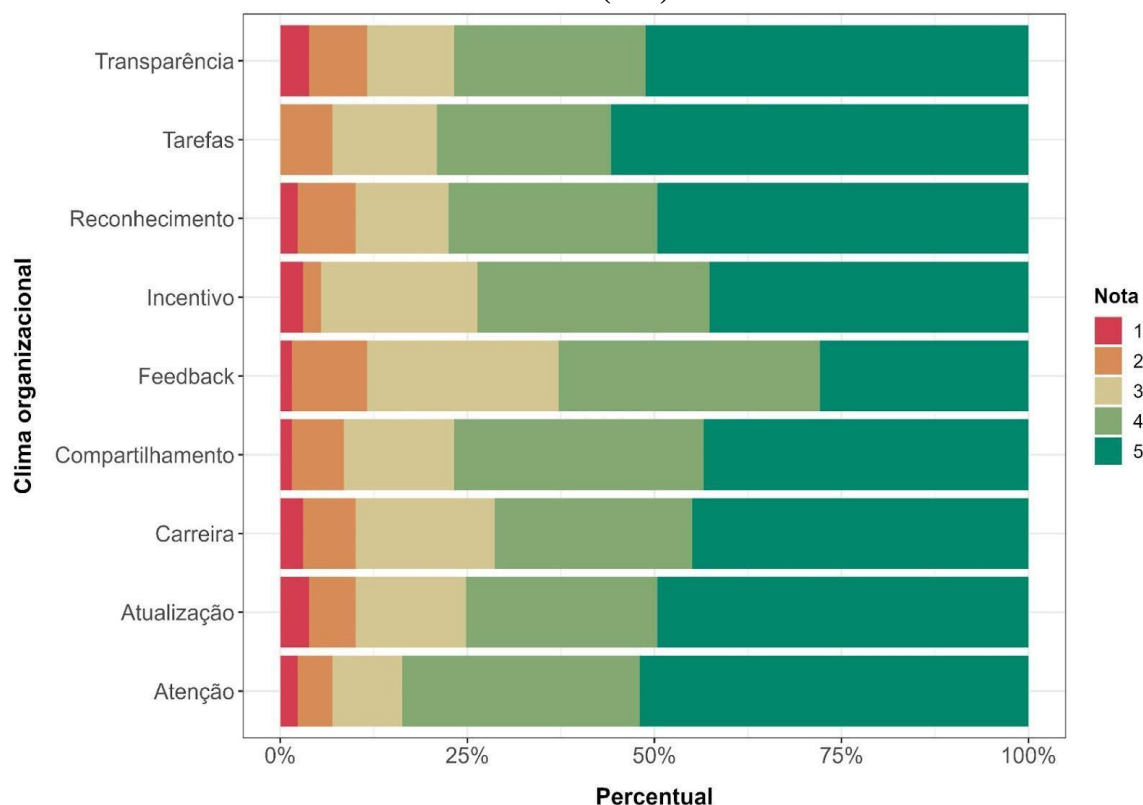
Figura 4 – Avaliação geral do Clima relacionado ao fator Apoio e Suporte da Chefia (liderança).



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A Figura 4 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. O 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). Seguidamente, a Figura 5 expõe a percepção média dos servidores em relação a cada uma das assertivas que compõem o fator do clima avaliado

Figura 5 – Percepção dos servidores em relação a cada uma das assertivas que compõem o fator Apoio e Suporte da Chefia (líder).



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Ao analisar a 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 5 como *Feedback*, possui o maior percentual de discordância e neutralidade, com 11,63% e 25,58%, respectivamente. Esse dado mostra que o preparo do gestor e da equipe 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 laboral (ANDRADE; DRUMOND; 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 concordância dentro do fator, com 83,72%. Essa assertiva revela que os servidores avaliam que são ouvidos e tem 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 pelo autor, 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 evidências 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.

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	0,3370	0,0940
Incentivo	0,4769	0,0000

Carreira	0,2984	0,0005
Transparência	0,3125	0,0003
Tarefas	0,3198	0,0002
Compartilhamento	0,3368	0,0000
<i>Feedback</i>	0,4280	0,0004
Reconhecimento	0,2986	0,0005
Atualização	0,3590	0,0294

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, nota-se que apenas a associação com a variável “Atenção” não retornou um resultado significativo, o qual nos possibilita comprovar a diferença do coeficiente de correlação a zero, ao nível de 0,05 de significância. Em análise, temos correlações positivas e moderadas entre o escore do líder Democrático e as variáveis do clima, com valores variando de 0,2984 e 0,4770, aproximadamente. Tais grandezas inferem que à medida que o líder atua de forma democrática, deve ocorrer uma melhoria nos componentes que incorporam o clima organizacional.

Em relação ao líder Liberal, a Tabela 4 tem por objetivo apresentar 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	-0,2482	0,0045
Incentivo	-0,3986	0,0028
Carreira	-0,2617	0,0027
Transparência	-0,2801	0,0013
Tarefas	-0,2408	0,0059
Compartilhamento	-0,2381	0,0065
Feedback	-0,4052	0,0018
Reconhecimento	-0,2248	0,0104
Atualização	-0,2771	0,0014

Fonte: Elaborado pelo autor, 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 mostram-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 avaliação dos componentes do clima, com uma maior ênfase no “*Feedback*” e “*Incentivo*”. Assim, os resultados negativos e significativos mostram que há evidências estatísticas que o aumento da liberalidade do líder é acompanhado da redução da qualidade do clima organizacional.

Esses dados corroboram com o apontado por estudiosos da área (BASS; AVOLIO, 1990; MAIOLI et al., 2021; PAES et al., 2020; RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020), 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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao propor uma análise comparativa se averiguou, através de formulários como método de coleta de dados, o estilo de liderança predominante e o clima organizacional percebido, além de proceder uma análise de Correlação sobre esses aspectos de avaliação da organização. Este estudo fornece, em termos práticos para o ambiente de trabalho, subsídios informativos aos gestores das unidades acadêmicas, como: qual estilo de liderança é percebido pelos servidores e os possíveis impactos no ambiente laboral; o clima organizacional identificado (negativo, neutro ou positivo); e o estímulo à discussão de ações de melhoria no ambiente de trabalho, em prol do desempenho profissional individual e das equipes.

Em decorrência da realização desta pesquisa, infere-se sob a perspectiva dos servidores das Faculdades que compõem os Institutos, que o estilo de liderança predominante foi o Democrático (70,54%), com o clima organizacional positivamente percebido, em uma escala que variava de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Esses dados refletem no dado momento o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os dos liderados, em que há comprometimento e participação dos indivíduos nos processos de trabalho que compõem o contexto laboral.

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, respalda-se que à medida que o líder atua de forma democrática, espera-se uma elevação da concordância 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 avaliação dos itens do clima, com uma maior ênfase nas variáveis “*Feedback*” e “*Incentivo*”, o que, em linhas gerais, reflete que o aumento da liberalidade do líder é acompanhado da redução da qualidade do clima organizacional.

No decorrer das etapas deste estudo, elencou-se como algumas limitações: 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.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. F.; DRUMOND E CASTRO, M. C. Avaliação de desempenho de servidores administrativos: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores na administração pública. **Revista Valore**, [S.L.], v. 7, p. 88-106, 2022.
- BAGÉ, A. C.; FILIPPIM, E. S.; TONIAL, G.; PEREIRA, M. O. A. Liderança sustentável: estudo comparativo entre organizações brasileiras e portuguesas. **Revista de Administração Unimep**, Piracicaba, v. 1, n. 19, p. 51-72, 2021.
- BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, [S.L.], v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BARTH, C. A. **Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental**. 2022. 139 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, [S.L.], v. 5, n. 14, p.21-27, 1990.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, p. 102-114, 1994.
- BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.
- BISPO, C. M. Liderança em contextos hospitalares: fatores intervenientes no clima organizacional. **Perspectivas Contemporâneas**, [S. L.], v. 1, n. 2, p. 73-95, 2006.
- BRAGA, M. B.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E. Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: explorando cursos de ação. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 6, 2017.
- BRASIL, J. E. M.; ALVES FILHO, A. Percepção de servidores públicos federais sobre a escolha de ocupantes para cargos comissionados de livre nomeação. **Revista Interface**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 73-91, 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Depois do capitalismo, o gerencialismo democrático. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021.
- CAMPELO FRANCISCO, D. E.; GAVILAN, M. A. Avaliação do clima organizacional sobre a percepção dos colaboradores: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior de Mossoró-RN. **EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 250-267, 2018.
- CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], p. 35-49, 2012.

- CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 54, n. 3, p. 524-544, 2020.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRÊA, M. G. M. A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 6, n. 2, p. 181-213, 2018.
- COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da**, [S.L.], v. 31, n. 1, p. 13, 2015.
- DEWITT, P. M. **School climate**: Leading with collective efficacy. California: Corwin, 2018.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree?. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.18, n.2, p. 104-129, 2017.
- DUTRA, G. P.; VARGAS, S. M. L. 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, C. S.; SOUZA JÚNIOR, A. A.; MORAES, A. F. M. Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 57-77, 2020.
- FERREIRA, E. L. O. S. B. A influência da relação líder – liderado no clima organizacional. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 29-50, 2012.
- FERREIRA, H. S.; SILVA MARTINS, J. N.; SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 19, n.1, 2021.
- FIGLIARELLA, L.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: Revisão da literatura. **Destques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, p. 100-113, 2016.
- FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; FILHO, A. I. S.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, 2013.
- GALLOS, J. V.; BOLMAN, L. G. **Reframing Academic Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2021.

- KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. 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. **Rank correlation methods**. 1948.
- KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 137-161, 1961.
- LEWIN, K. **Field theory in social science**. D. Cartwright, Ed.: New York: Harper, 1951.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, [S.L.], v. 10, p. 271-301, 1939.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, [S.L.], n. 140, p. 44-53, 1932.
- LIRA, D. T.; AMARAL, M. G.; MAIA, J. S. A análise do clima organizacional de uma unidade acadêmica em uma universidade pública. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 8, n. 2, p. 302-325, 2018.
- LOPES, A. V.; PANTOJA, M. J.; GONÇALVES, A. O.; BILHIM, J. A. F. Profissionalização da Liderança Pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. **Revista Gestão & Conexões**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 08-27, 2020.
- LOPES, A. V.; VIEIRA, D. M. 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, 2020.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção).
- MAIOLI, S.; BIEGELMEYER, U. H.; CASTILHOS, N. C.; CORREIO, V. B. Liderança: tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações. **Administração de Empresas em Revista**, [S.L.], v. 2, n. 24, p. 114 - 148, 2021.
- MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.
- MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. 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, C. A. C.; COSTA, N. L.; LAURINHO, I. S.; DIAS, L. N. S. 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, C. A. C.; GUERRA, M. H. T.; FRANCO, B. S. N.; MANCEBO, C. H. A. 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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, D. G.; FREIRE, D. A. L. Afinal, a liderança consiste em traços de personalidade fixos ou em características que devem ser desenvolvidas?. **Revista Tecer**, Belo Horizonte, v. 14, n. 26, p. 1-14, 2021.

MENEZES, M. O.; PINTO, A. G. B.; SANTIAGO, A. M. S. 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, 2020.

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

NEIVA, T. A. D.; COELHO, A. G. C.; COELHO, M. G. S. C.; SILVA, S. W.; CARVALHO; J. F. S. O papel da liderança na gestão de conflitos. **Recital - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/Mg**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 60-80, 2020.

NETA, M. R. O. Cargos em comissão: uma questão mais que política. **Revista CEPPG**, Catalão, v. 1, n. 28, p. 62-69, 2012.

NOVAL, C. M.; LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 92-114, 2022.

OLIVEIRA, S. C.; MELO, J. A. M.; ALVES, J. R. Liderança como fator crítico de eficácia no clima organizacional: um levantamento de campo sobre a eficácia e o estilo de liderança. **Revista Negócios em Projeção**. v. 12, n. 2, p. 27-41, 2021.

PAES, A. L.; SILVA, A. C.; CAMPELO, A. M.; DUTRA, J. P. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, Recife, v. 1, n. 4, p. 113-122, 2020.

PARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA 2016-2025**. Belém, PA, 2016. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/PDI_2016-2025.pdf. Acesso em: 07 out. 2021.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

QUINTAL, R. S.; CONDÉ, R. A. D. Liderança e Clima Organizacional: apontamentos a partir de uma pesquisa bibliográfica. **Id On Line Revista de Psicologia**, [S.L.], 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.

RACHED, C. D. A.; SANTOS, J. N.; FERREIRA, V. C. G. Bases teórica dos estilos de liderança: uma breve revisão. **International Journal Of Health Management Review**, Santo André, v. 6, n. 2, p. 1-9, 2020.

REIS, T. F.; TREVELIN, A. T. C. Satisfação no ambiente de trabalho: um estudo sobre clima organizacional. **Interface Tecnológica**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 451-461, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, L. A. O modelo brasileiro para a organização da alta administração. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 46, n. 2-3, p. 77-94, 2015.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL. Regimento nº 1, de 2006. **Regimento Geral da UFPA**. Pará, 29 dez. 2006. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SILVA, I. M.; SILVA, G. B.; SOUSA, F. R. L. 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**, [S.L.], v. 8, n. 12, p. 1-24, 2019.

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

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S.; MARQUES, I. C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Administração: princípios de administração e suas tendências**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 23-40, 2022.

SILVA, N. N. **Amostragem probabilística: um curso introdutório**. São Paulo: EDUSP, 1998.

SILVA, R. R.; SANTOS, R. C.; LIMA, A. O.; OLIVEIRA, L. G. L. Organizational Climate Analysis in Work Teams in the Public Management of the Government of Minas Gerais State. **Journal of Law and Sustainable Development**, São Paulo (SP), v. 9, n. 1, p. e633, 2021.

SILVA JUNIOR, A. B.; JUSTI, E. B. L.; JUSTI, J.; JUSTI, J. Comportamento e Clima Organizacional de uma instituição pública educacional de Mato Grosso Do Sul, Brasil. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 74821-74836, 2020.

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.

SOARES, G. L.; FEUERSCHÜTTE, S. G. A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 108-129, 2021.

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C S. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TEIXEIRA, S. L. A liderança plástica e integrativa em um contexto de diversidade. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 17514-17523, 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULLMANN, J. I.; FUMAGALLI, L. A. W. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137-155, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

WHITE, R. LIPITT, R. **Comportamento do líder e reação dos membros em três climas sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

ANEXO A – Formulário de Clima Organizacional.

AValiação de Clima Organizacional

1. *Clima Organizacional – Fator Apoio da Chefia*

(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem discordo nem concordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

11 - Seu gestor escuta as demandas e anseios dos subordinados, demonstrando a compreensão deles.

12 - Seu gestor incentiva e motiva os subordinados na realização de suas atividades.

13 - Seu gestor apoia o crescimento dos subordinados na organização, orientando-os em suas aspirações de carreira.

14 - Seu gestor compartilha os objetivos e resultados obtidos pela subunidade (setor/departamento) com os subordinados.

15 - Seu gestor explica os motivos da realização das tarefas para os subordinados.

16 - Seu gestor compartilha as informações relevantes da organização com sua equipe, evitando retê-las.

17 - Seu gestor fornece informações a respeito do desempenho (feedback) dos subordinados para eles de forma clara e justa.

18 - Seu gestor reconhece trabalhos bem feitos, parabenizando ou fornecendo devolutivas sobre o bom desempenho dos colaboradores.

19 - Seu gestor incentiva os subordinados a desenvolverem as suas competências e atualizarem-se.

ANEXO B – Formulário de Estilos de Liderança.

TESTE DE ESTILO DE LIDERANÇA

Assinale a alternativa que mais se aproxima do comportamento que você observa do seu líder (Chefia imediata, Diretor(a), Coordenador(a), etc.) na condução dos grupos/equipes em seu ambiente de trabalho.

1. Quanto a realização de tarefas:

- a) No trabalho em grupo/equipe, o líder determina as tarefas a serem exercidas por cada membro.
- b) O líder deixa a divisão do trabalho a critério de cada membro do grupo/equipe.
- c) O líder orienta que os membros do grupo/equipe se reúnam e decidam o que deverá ser realizado.

2. Quanto a orientação (condução) dos trabalhos:

- a) O líder participa dando uma orientação geral dos trabalhos ao grupo/equipe.
- b) O líder dá liberdade completa ao grupo/equipe, com participação mínima na orientação dos trabalhos.
- c) A orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo/equipe, com supervisão do líder.

3. Quanto a escolha de companheiros de trabalho:

- a) O líder escolhe os companheiros de trabalho de cada membro na realização das tarefas em grupo/equipe.
- b) O líder não participa da escolha de companheiros de trabalho, ficando a decisão para o grupo/equipe.
- c) O líder orienta que os membros do grupo/equipe têm liberdade para trabalhar com os companheiros que escolherem.

4. Quanto a comentários ou elogios sobre o trabalho:

- a) O líder elogia, de forma pessoal, os membros do grupo/equipe.
- b) O líder faz comentários espontâneos e pouco frequentes sobre as atividades dos membros do grupo/equipe.
- c) O líder faz elogios aos membros do grupo/equipe de forma impessoal, sobre fatos relativos as tarefas/atividades realizadas.

5. Quanto a ordens na atuação como líder:

- a) O líder precisa dar ordens para que o grupo/equipe funcione regularmente nos trabalhos.
- b) Em cada grupo/equipe, os membros decidem o que fazer.
- c) O líder não dá ordens, mas orienta o grupo/equipe.

A seguir, analise a percepção que você tem sobre seu/sua líder (Chefia imediata, Diretor(a), Coordenador(a), etc.) no cotidiano do seu ambiente de trabalho. Posteriormente, julgue as questões a seguir marcando a afirmativa mais próxima da realidade vivenciada na relação do(a) líder com grupos/equipes de trabalho.

6. No decorrer das atividades de trabalho, o(a) líder:

- a) Diz o que se deve fazer, como fazer e quando.
- b) Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.
- c) Acompanha, incentivando a equipe na melhora do desempenho.

7. Na maioria das vezes, ao surgir uma nova demanda de trabalho, o(a) líder:

- a) Toma as decisões sem consulta prévia ao grupo/equipe.
- b) Confia na capacidade de julgamento do grupo/equipe para resolver a demanda.
- c) Considera as sugestões do grupo/equipe antes de tomar decisões.

8. Quanto as tarefas cotidianas de trabalho, o(a) líder:

- a) Conduz e supervisiona de perto o grupo/equipe na realização das tarefas.
- b) Permite que o grupo/equipe desempenhe as tarefas sem sua participação.
- c) Está disposto a orientar e ajudar o grupo/equipe a aumentar seu potencial na realização das tarefas.

9. Na maioria das vezes, o(a) líder:

- a) Critica ou menciona algum tipo de punição quando o grupo/equipe comete erros.
- b) Permite que o grupo/equipe resolva problemas ou erros sem sua intervenção.
- c) Considera observações do grupo/equipe quando ocorrem problemas ou erros, antes de agir.

10. Na mediação de conflitos, o(a) líder:

- a) Toma as decisões relativas à solução conflitos.
- b) Prefere não interferir nos conflitos, deixando a decisão para o grupo/equipe.
- c) Consulta o grupo/equipe sobre a resolução de conflitos, para depois decidir.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) respondente,

Eu, Gesuino Silva, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPA (PPGAD), gostaria de convidá-lo(a) para participar do estudo de minha Dissertação de Mestrado denominado “Estilos de Liderança e Clima Organizacional: um estudo comparativo”. O objetivo é avaliar o Estilo de Liderança percebido e o Clima Organizacional presente no ambiente laboral, e como essa interação pode impactar nos aspectos de avaliação da organização. Serão apresentadas assertivas que descrevem o Estilo de Liderança presente em sua unidade de trabalho, bem como relativas à outros fatores organizacionais. Não será adotado nenhum procedimento que traga qualquer risco a sua vida laboral. O maior prejuízo que poderá sofrer é o tempo gasto durante o preenchimento das respostas.

Participar dessa pesquisa é opcional. Você pode decidir não participar dela ou desistir a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou sanção. A sua identidade será preservada, e apenas dados gerais da pesquisa serão divulgados em publicações e eventos científicos.

Você poderá tirar dúvidas a qualquer momento pelo contato com o pesquisador.

Pesquisador responsável:

Gesuino Silva

Endereço Profissional: Rua Augusto Corrêa, 1 - Guamá, Belém - PA, 66075-110 – ICEN/UFPA.

Email: gesuino@ufpa.br

Orientadora do estudo: Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos

E-mail: _____

Ciência e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE):

Estou ciente das informações relatadas no TCLE e concordo em participar da pesquisa.