



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO
CONHECIMENTO

Arnaldo Rocha Junior

Liderança sob a perspectiva de líderes: o caso da Polícia Civil do Estado de São Paulo

Florianópolis
2025

Arnaldo Rocha Junior

Liderança sob a perspectiva de líderes: o caso da Polícia Civil do Estado de São Paulo

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.

Coorientadora: Prof.^a Solange Maria da Silva, Dra.

Florianópolis

2025

Junior, Arnaldo Rocha

Liderança sob a perspectiva de líderes: o caso da Polícia Civil do Estado de São Paulo / Arnaldo Rocha Junior ; orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, coorientadora, Solange Maria da Silva, 2025.

120 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Liderança. 3. Gestão do Conhecimento. 4. Polícia Civil e Judiciária. 5. Segurança Pública. I. Cunha, Cristiano José Castro de Almeida. II. Silva, Solange Maria da. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Arnaldo Rocha Junior

Liderança sob a perspectiva de líderes: o caso da Polícia Civil do Estado de São Paulo

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 3 de abril de 2025,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Artur de Souza, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia, Gestão e Mídia do
Conhecimento.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2025

À minha filha Maria Júlia, razão e sentido de tudo.

AGRADECIMENTOS

Ainda que a imersão na pesquisa científica e a elaboração do trabalho tenham sido atos prevalentemente solitários, felizmente contei com pessoas imprescindíveis para concretização desta dissertação.

De início, agradeço aos delegados(a) de polícia Marcia Ruiz e Luis Segantin, que, dentro de suas funções, foram fundamentais para minha matrícula no curso após a aprovação no processo seletivo, superando a burocracia da Administração Pública, citada nesta pesquisa dentre as maiores dificuldades no líder na Polícia Civil.

Ao delegado de polícia e Mestre Maurício Correali, amigo inestimável, cujas intervenções foram essenciais para minha matrícula no curso e realização das entrevistas.

À delegada de polícia, amiga e Mestre Pamela Cristan, pelo apoio e suporte acadêmico em momento crucial durante este percurso.

À escrivã de polícia Tais Pereira, pela contribuição em meu treinamento para prova de proficiência.

Ao amigo, chefe, líder, Mestre e doutorando Ronaldo Sayeg, referência como delegado de polícia, cujo suporte viabilizou a realização das entrevistas.

Aos colegas de turma, aos quais personifico o agradecimento na pessoa da amiga Maristela Xavier, coronel do Corpo de Bombeiro Militar do Estado de Sergipe, pelo apoio em momento dos mais difíceis deste percurso.

Ao Prof. Dr. Cristiano Cunha e à Prof.^a Dra. Solange Silva, Orientador e Coorientadora, aos quais na medida em que agradeço também peço sinceras desculpas por necessitar utilizar todo prazo para o término do trabalho.

O Prof. Cristiano me mostrou o verdadeiro sentido do verbo orientar! Deixo o registro de toda a gratidão e admiração pelo senhor!

Por fim, não poderia deixar de registrar toda a minha gratidão à Prof.^a Dra. Gertrudes Dandolini e à Prof.^a Dra. Ana Meza. As Professoras, em ato que representavam o PPGE GC/UFSC e o SENASP/MJSP, revelaram tamanha empatia e humanidade, viabilizando minha permanência no curso em momento crucial desta trajetória, possibilitando a minha chegada ao final.

O policial que coloca sua vida em risco sem superpoderes, sem visão de raio-X, sem superforça, sem capacidade de voar e, acima de tudo, sem invulnerabilidade a balas, revela uma virtude muito maior do que o Superman – que é um mero super-herói. (Yudkowsky, 2007)

RESUMO

Esta pesquisa aborda a liderança sob a perspectiva de líderes da Polícia Civil do Estado de São Paulo (PCSP), tendo por objetivo compreender sua percepção sobre liderança, visando identificar os principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP; identificar as características consideradas essenciais a uma liderança eficaz; investigar as principais dificuldades enfrentadas pela liderança da PCSP e as estratégias para superá-las; além de propor recomendações com base nas suas percepções, com o intuito de melhorar a eficácia da liderança na PCSP. A abordagem metodológica se insere no paradigma interpretativista. O método adotado foi a pesquisa qualitativa básica, por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com delegados(as) de polícia da alta hierarquia, detentores de liderança formal. Os resultados apontam a falta de consenso sobre a abordagem, o estilo ou a teoria de liderança, sendo reconhecidos componentes da abordagem dos traços, da liderança transformacional e situacional, prevalecendo um comportamento de liderança orientada aos relacionamentos. Dentre as características essenciais à liderança eficaz, o comportamento orientado para a tarefa surge como necessário, em equilíbrio à orientação para os relacionamentos. Como características da liderança eficaz, foram apontadas as habilidades ou capacidades de motivar, ouvir as pessoas, ter flexibilidade na adaptação a mudanças e senso de justiça, junto a atributos pessoais como coragem e experiência. Não foram identificadas as causas das maiores dificuldades dos líderes da PCSP. As maiores dificuldades apontadas se referem à burocracia da Administração Pública e à ingerência. Como estratégias de superação foram indicadas a experiência, o investimento nas pessoas, com a formação e a capacitação técnica; e o planejamento como abordagem orientada para as tarefas. Como recomendações de melhoria da eficácia da liderança na PCSP foram propostas a promoção de ações no sentido de inovar, renovar, capacitar e formar a estrutura orgânica da entidade, as normas e as pessoas.

Palavras-chave: Liderança. Gestão do Conhecimento. Polícia Civil e Judiciária. Delegado de Polícia.

ABSTRACT

This research approaches leadership from the perspective of leaders of the Civil Police of the State of São Paulo (PCSP), with the objective of understanding their perception of leadership, aiming to identify the main leadership styles adopted by PCSP leaders; identify the characteristics considered essential to effective leadership; investigate the main difficulties faced by the leadership of the PCSP and the strategies to overcome them; in addition to proposing recommendations based on their perceptions, in order to improve the effectiveness of leadership in the PCSP. The methodological approach is part of the interpretativist paradigm. The method adopted was basic qualitative research, through semi-structured interviews, carried out with high-ranking police chiefs, holders of formal leadership. The results point to the lack of consensus on the approach, style or theory of leadership, with components of the trait approach, transformational and situational leadership being recognized, prevailing a relationship-oriented leadership behavior. Among the essential characteristics of effective leadership, task-oriented behavior emerges as necessary in balance with relationship orientation. Characteristics of effective leadership were the skills or abilities to motivate, listen to people, have flexibility in adapting to changes and a sense of justice, along with personal attributes such as courage and experience. The causes of the greatest difficulties of the PCSP leaders were not identified. The greatest difficulties pointed out refer to the bureaucracy of the Public Administration and interference. As strategies for overcoming, experience, investment in people, with training and technical training were indicated; and planning as a task-oriented approach. As recommendations to improve the effectiveness of leadership in the PCSP, the promotion of actions in order to innovate, renew, train and form the organic structure of the entity, the rules and the people were proposed.

Keywords: Leadership. Knowledge Management. Civil and Judicial Police. Police Chief.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de revisão da literatura	53
Figura 2 – Apresentação e análise dos resultados.....	65
Figura 3 – Ser Líder	67
Figura 4 – Características (próprias) do Líder	71
Figura 5 – Pontos Fortes	74
Figura 6 – Pontos Fracos	76
Figura 7 – Trajetória do Líder	78
Figura 8 – Características do Bom Líder	84
Figura 9 – Maiores dificuldades do Líder	89
Figura 10 – Estratégias de Superação	91
Figura 11 – Motivação dos Liderados	94
Figura 12 – Pontos a melhorar	96
Figura 13 – Conselhos aos Aspirantes a Líderes.....	98
Figura 14 – Processo de revisão integrativa	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGE GC sobre liderança organizadas por ano de submissão, em ordem decrescente.....	21
Quadro 2 – Conceitos de Liderança.....	36
Quadro 3 – Fases da Análise Temática	63
Quadro 4 – Tema 1	83
Quadro 5 – Tema 2	88
Quadro 6 – Tema 3	93
Quadro 7 – Tema 4	101
Quadro 8 – Síntese dos resultados da pesquisa.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACADEPOL	Academia de Polícia
CORREGEDORIA	Corregedoria Geral da Polícia Civil
CPC	Conselho da Polícia Civil
DAP	Departamento de Administração e Planejamento
DECAP	Departamento de Polícia Judiciária da Capital
DEIC	Departamento Estadual de Investigações Criminais
DEINTER	Departamento de Polícia Judiciária – Interior
DEMACRO	Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo
DENARC	Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico
DGP	Delegado Geral de Polícia
DGPad	Delegado Geral de Polícia Adjunto
DHPP	Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa
DIPOL	Departamento de Inteligência da Polícia Civil
DOPE	Departamento de Operações Policiais Estratégicas
DPPC	Departamento de Polícia de Proteção à Cidadania
GC	Gestão do Conhecimento
GCO	Gestão do Conhecimento Organizacional
IMoLB	Integrated Model of Leadership Behavior
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LGR	Laboratório de Liderança e Gestão Responsável
LPC	Least Preferred Coworker
PCSP	Polícia Civil do Estado de São Paulo
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento
SPTC	Superintendência de Polícia Técnico-Científica
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UGE	Unidade Gestora de Execução

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	17
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA.....	18
1.3	OBJETIVO GERAL	18
1.3.1	Objetivos específicos.....	18
1.4	JUSTIFICATIVA	19
1.5	ADERÊNCIA DO OBJETO DA PESQUISA AO PPGE GC	19
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1	A POLÍCIA CIVIL.....	23
2.1.1	Antecedentes históricos	23
2.1.2	A PCSP: estrutura orgânica e seus líderes	25
2.1.3	Polícias civis x militares: distinção de regimes	27
2.1.4	Relações hierárquicas nas polícias civis	28
2.2	O CONCEITO DE LIDERANÇA	30
2.3	LIDERANÇA E GESTÃO	37
2.4	TEORIAS DA LIDERANÇA	39
2.4.1	Abordagem dos Traços	39
2.4.2	Abordagem de Estilo ou Comportamental.....	41
2.4.3	Abordagem situacional	44
2.4.4	Teorias contingenciais	46
2.4.5	Teoria do Caminho-Meta	47
2.4.6	Liderança transformacional	48
2.4.7	Liderança autêntica	50
2.4.8	Liderança servidora	51
2.4.9	Liderança ética	52
2.5	REVISÃO INTEGRATIVA	53
2.5.1	Resultados: análise e interpretação.....	54
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	56
3.1	MÉTODO DE PEQUISA	56
3.2	COLETA DE DADOS	59
3.3	AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	61
3.4	ANÁLISE DE DADOS	62

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65
4.1	PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA	66
4.1.1	Ser Líder	66
4.1.2	Características (próprias) do Líder.....	71
4.1.3	Pontos Fortes e Fracos do Líder	73
4.1.3.1	<i>Pontos Fortes</i>	<i>73</i>
4.1.3.2	<i>Pontos fracos</i>	<i>75</i>
4.1.4	Trajetória do Líder.....	77
4.1.5	Estilos de Liderança	79
4.2	CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA EFICAZ	83
4.2.1	Características de um Bom Líder	84
4.2.2	Características da Liderança Eficaz	86
4.3	DIFICULDADES X ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO	88
4.3.1	Maiores dificuldades do Líder.....	88
4.3.2	Estratégias de Superação	91
4.3.3	Dificuldades x Estratégias de Superação	92
4.4	PROPOSTAS PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ	94
4.4.1	Motivação dos Liderados	94
4.4.2	Pontos a Melhorar.....	96
4.4.3	Conselhos aos Aspirantes a Líder	98
4.4.4	Propostas para a Liderança Eficaz.....	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO INTEGRATIVA.....	115
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	120

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Civil do Estado de São Paulo (PCSP), instituição centenária (Brasil, 2018; Estado São Paulo, 1905), é órgão componente do Sistema Único de Segurança Pública (Brasil, 1988, art. 144; Estado de São Paulo, 1989, art. 140), subordinado ao Governador por integrar o Poder Executivo estadual, com competência para o exercício da polícia judiciária e apuração de infrações penais, que, em síntese, consistem na função de investigação criminal.

Tratando-se de órgão policial vocacionado à investigação criminal no Estado Democrático de Direito brasileiro, a PCSP tem suas competências norteadas pela dignidade da pessoa humana e por toda gama de direitos e garantias fundamentais estabelecidos pelo Estado brasileiro (Brasil, 1988, títulos I e II).

Entretanto, mesmo não sendo órgão destinado à defesa da Pátria, como as Forças Armadas (Brasil, 1988, art. 142, caput), não deixa de ser um braço armado do Estado, como órgão de segurança pública que exerce suas competências com dever de preservar a ordem pública, a incolumidade das pessoas e o patrimônio (Brasil, 1988, art. 144, caput). Como tal, sua estrutura organizacional e o quadro de carreiras trazem consigo a submissão aos princípios gerais da hierarquia da Administração Pública e da hierarquia e disciplina próprias às polícias civis (Brasil, 2023a; Estado de São Paulo, 1979).

No Estado de São Paulo, a PCSP integra a Secretaria de Segurança Pública (Estado de São Paulo, 1979), pasta responsável por estabelecer a Política Estadual de Segurança Pública, definindo missão, visão, diretrizes, objetivos estratégicos, mapa estratégico e ações estratégicas que norteiam as atividades de segurança pública no estado, mediante a aprovação do Governador (Estado de São Paulo, 2021).

Nesse contexto, a PCSP é um dos protagonistas da Política Estadual de Segurança Pública na promoção das ações estratégicas de sua competência, com o fim de atingir os objetivos estratégicos vigentes (Estado de São Paulo, 2021).

Inserida no complexo cenário da segurança pública contemporânea, a PCSP enfrenta desafios constantes, que exigem adaptação e inovação contínuas. Essa necessidade se manifesta tanto no desempenho de suas atividades diárias quanto na busca por seus objetivos estratégicos.

Nessa perspectiva, a liderança emerge como um pilar fundamental. Embora o conceito de liderança tenha múltiplas dimensões, sua importância como ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional é inegável. Uma liderança eficaz fomenta a inovação e a mudança, elementos cruciais para o progresso da instituição. Além disso, a liderança é um importante recurso para o desenvolvimento, promoção de inovações e mudanças ou de suporte à gestão (Günther; Cunha, 2022).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

Tendo por referência os estudos sobre liderança no âmbito do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR), vinculado ao Programa de Pós-graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), apurei, nas bases de dados, a carência de estudos de liderança voltados às instituições policiais civis ou polícias judiciárias nacionais.

Considerado, então, o pioneirismo da pesquisa sobre liderança na PCSP, entendi a necessidade de definir a abordagem do estudo dos aspectos da liderança na PCSP: a figura do líder. Daí surgiu uma segunda questão: qual a figura do líder?

Em face das relações hierárquicas norteadoras da PCSP, cuja peculiaridade é exposta na Seção 2.1.4, entendi que a legitimidade da pesquisa é dada de acordo com um critério formal de liderança ou de liderança designada (Northouse, 2013), em que o papel de líder é atribuído ao cargo que este ocupa na organização. Os cargos de liderança na PCSP escolhidos para esta pesquisa foram os de primeiro escalão, justamente pela natureza estratégica de sua função, sendo eles responsáveis pelos destinos da organização.

Atualmente, a PCSP conta com 13 carreiras policiais¹ (Estado de São Paulo, 2011a, 2011b). Por definição legal, a carreira policial consiste no conjunto de cargos de natureza policial civil (Estado de São Paulo, 1979, art. 10, inciso III).

Nessa estrutura, a carreira de delegado de polícia é a que detém a prerrogativa de direção institucional (Brasil, 1988, art. 144, §4º; Brasil, 2023a, art. 1º; Estado de São Paulo, 1989, art. 140). Ainda que existam relações hierárquicas entre as chefias

¹ Delegado de polícia, escrivão de polícia, investigador de polícia, agente de telecomunicação policial, agente policial, papiloscopista policial, auxiliar de papiloscopista policial. Incluem-se, nas carreiras policiais civis, as de médico legista, perito criminal, desenhista técnico pericial, fotógrafo técnico pericial, auxiliar de necropsia e atendente de necrotério policial, que têm atuação na Superintendência de Polícia Técnico – Científica, SPTC.

designadas às carreiras subordinadas, a carreira de delegado de polícia é a que detém a hierarquia superior da PCSP.

As carreiras policiais civis e, como tal, a de delegado de polícia, são divididas em quatro classes, hierarquicamente escalonadas de acordo com o grau de complexidade de suas atribuições e do nível de responsabilidade (Estado de São Paulo, 1979). Todas as carreiras policiais civis se iniciam na terceira Classe, com ascensão às segundas e primeiras Classes, com topo hierárquico na Classe Especial (Estado de São Paulo, 2011a, 2011b).

Com base nesses critérios legais, o líder designado na pesquisa é o delegado(a) de polícia de Classe Especial ocupante de cargo de direção na PCSP.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Este estudo buscou analisar a liderança de líderes formais da Polícia Civil do Estado de São Paulo, tendo como problema de pesquisa a questão: QUAL É A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES DA PCSP SOBRE LIDERANÇA?

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é COMPREENDER COMO OS LÍDERES DA PCSP PERCEBEM A LIDERANÇA.

1.3.1 Objetivos específicos

De modo a ofertar plena resposta ao problema de pesquisa, foram definidos quatro objetivos específicos:

- a) identificar os principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP;
- b) identificar as características que os líderes da PCSP consideram essenciais para uma liderança eficaz;
- c) investigar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes da PCSP e identificar suas estratégias usadas para superá-las;
- d) com base nas percepções desses líderes, propor recomendações para melhorar a eficácia da liderança na Polícia Civil do Estado de São Paulo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Um primeiro ponto a justificar a relevância deste trabalho se refere à escassez de estudos relacionados à liderança no contexto específico das polícias civis brasileiras. Além disso, adotei a premissa de que a liderança é um recurso para o desenvolvimento, promoção de inovações e mudanças, ou de suporte à gestão (Günther; Cunha, 2022).

No contexto da PCSP, compreender percepções e até necessidades dos líderes institucionais, em suas funções no exercício da liderança, pode permitir a estruturação de iniciativas que fortaleçam as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e governança, a formulação de políticas públicas, o desenvolvimento de programas de treinamento e a implementação de práticas de melhoria institucional.

1.5 ADERÊNCIA DO OBJETO DA PESQUISA AO PPGE GC

A pesquisa se insere no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), na área de concentração Gestão do Conhecimento (GC), tendo por linha de pesquisa a Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO).

Trata-se de dissertação cujo objeto central é a temática liderança sob a perspectiva de líderes formais da PCSP (organização de segurança pública de natureza civil). O trabalho buscou alinhamento aos estudos do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR) do PPGEGC/UFSC.

Dentro da Gestão do Conhecimento (GC), definida pelo PPGEGC/UFSC como “gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas” (Santos; Varvakis, 2020, p. 49), a liderança se situa como base da GC junto a pessoas, processos e tecnologias.

A liderança tem papel de direção na implementação da GC, garantindo a harmonia das estratégias e dos projetos de GC com a missão e a visão da organização (Santos; Varvakis, 2020). Conforme apresentado por Mello (2020) e Forte (2023) em trabalhos acadêmicos no âmbito do LGR, de acordo com Stankosky (2005), a

liderança é um dos pilares fundamentais da GC, junto com a organização, a tecnologia e a aprendizagem.

Segundo Stankosky (2005), a liderança é um pilar fundamental da GC devido ao seu papel de colaboração e apoio ao compartilhamento do conhecimento, bem como por orientar os processos de tomada de decisão da organização. A liderança eficaz é essencial ao estabelecimento de uma cultura organizacional que valorize e promova a GC alinhada à visão estratégica e aos objetivos da organização.

Liderança e GC têm relação intrínseca, podendo-se destacar a importância da liderança eficaz no impulsionamento da GC e vice-versa (Serrat, 2017).

O constructo liderança se integra aos processos de GC, sendo determinante no estabelecimento de uma cultura organizacional que valorize e promova o compartilhamento, a criação e aplicação do conhecimento, conforme preconizado pela Asian Productivity Organization (APO, 2009).

A liderança eficaz é fundamental para orientar e apoiar a implementação de práticas de GC em toda a organização, influenciando diretamente na forma como o conhecimento é gerenciado, compartilhado e utilizado. A liderança não é apenas um componente, mas um elemento integrado e essencial para o sucesso dos processos de gestão do conhecimento (APO, 2009).

Santos e Varvakis (2020; 2021) ensinam que a GC se baseia em liderança, pessoas, processos e tecnologias. A liderança conduz a implementação da GC na organização, garante o alinhamento das estratégias e projetos de GC com a missão e a visão, dá suporte e confere recursos para a implementação dos projetos de GC.

Sendo assim, este estudo é de natureza interdisciplinar, caracterizado pelo envolvimento de várias disciplinas que, de forma integrada, buscam a convergência de resultados, modificando suas bases com a materialização do conhecimento (Pacheco, 2022).

De acordo com a busca realizada no Repositório Institucional da UFSC², constituído de teses e dissertações do PPGE GC, foram encontrados 25 documentos relacionados ao tema liderança, sendo 18 teses e sete dissertações, entre os anos de 2008 e 2023, conforme ilustrado no Quadro 1.

² Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76395/browse>. Acesso em: 1 jan. 2024.

Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGEHC sobre liderança organizadas por ano de submissão, em ordem decrescente

Dissertação (D) / Tese (T) - Título:	Autor	Ano
Modelo de apoio à liderança para compartilhamento de conhecimento na indústria (T)	ROCHAJR, F.	2023
Lean leadership: atributos implícitos da liderança em um ambiente lean (T)	ROSA	2023
Liderança em rede na educação e pesquisa inter e transdisciplinar (D)	MÜLLER	2023
Linguagem motivadora do líder e seu impacto em equipe de tecnologia da informação (D)	FORTE	2023
Liderança-como-prática em um Cartório Eleitoral do Estado de Santa Catarina (T)	BERTONCINI	2021
Constituição comunicativa da liderança relacional em equipe de projeto lean (T)	KRAUSE	2020
Desenvolvimento de líderes de empresas de base tecnológica: uma perspectiva transformadora (T)	MELLO	2020
Tornar-se líder: uma reconstrução das trajetórias desenvolvimentais de líderes de organizações intensivas em conhecimento (T)	ESPER	2020
Storytelling como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes (T)	FRANZONI	2019
Liderança em uma biblioteca: compreensões sob a perspectiva da Liderança Relacional Socioconstrucionista (T)	FAQUETI	2019
Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo (T)	GÜNTHER	2017
Liderança como prática em iniciativas de melhoria de processo de software (T)	ZOUCCAS	2017
Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista (D)	SCHREINER	2017
Conexão FCEE (físico cognitivo emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes (T)	LAPOLLI	2016
Liderança complexa em uma equipe de desenvolvimento de software (T)	GRAMKOW	2016
Liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do Bope - batalhão de operações policiais especiais de Santa Catarina (T)	VICENTINI	2015
O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola Waldorf Anabá (T)	SANTOS	2015
Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes (D)	ESPER	2015
A arquitetura da liderança nos parques científicos e tecnológicos da Catalunha: uma abordagem estratégica (T)	AMARAL	2014
Identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento (D)	BECKER	2013
Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Embrapa Clima Temperado (D)	QUINCOZES	2012
Liderança autêntica no Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina (D)	SANTANA	2012
ComplexView: um framework para a produção de jogos de empresas aplicados ao desenvolvimento de liderança com base na complexidade (T)	LOPES	2011
Construção do futuro e sustentabilidade (T)	MITIDIERI	2009

Fonte: o autor (2025), com base em dados da pesquisa.

Em observação ao histórico de trabalhos do PPGEHC, em que pese a existência dos estudos de Santana (2012) e Vicentini (2015), que versam sobre liderança em organização de segurança pública, neste caso a Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC), esta dissertação contribui especificamente por estudar aspectos desse constructo em organização policial de natureza civil (PCSP).

Assim, compreender como os líderes da PCSP percebem a liderança pode representar um primeiro passo para subsidiar pesquisas futuras em liderança no âmbito das polícias civis brasileiras.

A seguir, no Capítulo 2, apresento uma Revisão de Literatura relativa ao tema abordado neste trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Revisar a literatura significa examinar e estudar textos acadêmicos, artigos e obras que possam fornecer uma resposta à questão de pesquisa. Trata-se do primeiro passo para a construção do conhecimento científico (Cunha, 2015).

Nesse sentido, este capítulo apresenta uma revisão de literatura e o referencial teórico utilizado para fundamentar esta pesquisa.

2.1 A POLÍCIA CIVIL

Para uma compreensão básica sobre as polícias civis inseridas nos sistemas de segurança pública e justiça criminal do Brasil e, em específico, da PCSP, é necessário conhecer a construção orgânica e funcional que resultou na carreira de delegado de polícia, bem como a sistematização das funções policiais em suas definições clássicas.

Tendo em vista que o aprofundamento da análise desses constructos, ou do cenário histórico e sociopolítico de suas origens, não é o objeto deste estudo, busquei descrevê-lo da forma mais sucinta possível e sem juízo crítico, mas num contexto de 216 anos de existência de uma formatação brasileira das funções policiais.

2.1.1 Antecedentes históricos

As definições clássicas das funções policiais relacionadas à segurança pública, bipartidas em polícia administrativa e judiciária, remetem ao Código dos Delitos e das Penas da França, inserido na Lei de 3 Brumário do ano IV, de 1795 (Zaccariotto, 2005).

À polícia administrativa cabem as funções de manutenção da ordem pública e a prevenção de crimes, cabendo à polícia judiciária a investigação criminal, a “reunião de provas e entrega dos autores aos tribunais encarregados de puni-los”, enquanto a polícia judiciária “investiga os delitos que a polícia administrativa não conseguiu evitar que se cometessem” (Cretella Jr., 2006, pgs. 39-40).

No Brasil, uma estrutura nacional com competência de “execução do poder policial” (Sá Netto, 2011, p. 12) surge em 1808, com a Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, passando formalmente para a Secretaria de Estado

dos Negócios da Justiça, órgão nacional com natureza de ministério (Sá Netto, 2011), com a edição da Lei 261 de 1841 (Brasil, 1841). Esta lei, que reformou o Código de Processo Criminal de 1832, é a certidão de nascimento do cargo de delegado de polícia.

A Lei 261 de 1841 previu a criação das chefias de polícia, de acordo com a qual, em cada “província” deveria existir um “Chefe de Polícia, com os Delegados e Subdelegados” (Brasil, 1841, art. 1º), sendo os chefes de polícia escolhidos dentre desembargadores e juízes de direito e os delegados de polícia e os subdelegados, entre juízes de direito e cidadãos (Brasil, 1841, art. 2º). Daí se extrai a origem da natureza jurídica do cargo de delegado de polícia, com a fusão de funções policiais e jurídicas.

Antes dessa lei, o que se tinha era um formato organizacional no qual magistrados, a exemplo dos juízes de paz, acumulavam as funções policiais. Já no novo formato, são os cargos policiais, como os de chefe e delegados de polícia, que, ocupados por juízes, passaram a acumular as funções judiciais.

O Regulamento 120 de 1842 (Brasil, 1842), criado justamente para regulamentar a execução da parte policial e criminal da Lei 261 de 1841, organizou os cargos e definiu as competências das polícias administrativa e judiciária.

Nesse modelo brasileiro, a polícia administrativa teve funções que foram além da prevenção criminal, sucedendo funções que então competiam às câmaras municipais, como as de prover a limpeza e iluminação de ruas, num contexto geral de fiscalização pública (Brasil, 1842, art. 2º).

Já a polícia judiciária brasileira (Brasil, 1842, art. 3º) teve funções mais alinhadas com o conceito clássico oriundo da França, compreendendo, além das funções ainda atuais das polícias civis e dos delegados de polícia³, a concessão de mandado de busca⁴, funções de julgamento de infrações de menor gravidade, dentre outras competências judiciais herdadas do modelo anterior do Intendente Geral (que também tinha seus “delegados”, precursores do cargo de delegado de polícia) e juízes de paz (magistrados com competências policiais).

A extinção das funções de julgamento dos chefes e delegados de polícia ocorreu em 1871, com a reforma da Legislação Judiciária pela Lei 2.033 (Brasil,

³ Exemplos como: a instrução do “corpo de delito”, que se realiza na investigação criminal, o arbitramento de fiança, a execução de prisão etc.

⁴ Função retirada das competências dos delegados de polícia apenas em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, e, desde então, reservada exclusivamente a juízes (Brasil, 1988, artigo 5º, inciso XI).

1871a, art. 9º), mas fica mantida a instrução e atuação em todo o processo até a sentença (Brasil, 1871a, art. 10).

O regulamento dessa lei, o Decreto 4.824 de 1871, expressa essa ruptura entre as funções de polícia e as de julgamento (Brasil, 1871b, art. 7º), redefinindo as funções do chefe e delegados de polícia (Brasil, 1871b, art. 10), de juízes e promotores, tratando ainda dos atos processuais em geral.

A grande inovação desse regulamento foi a instituição do inquérito policial (Brasil, 1871b, arts. 38-44), que, até os dias atuais, é o instrumento jurídico-formal que materializa a investigação criminal oficial, de competência do delegado de polícia, de acordo com a normas processuais penais vigentes (Brasil, 1941).

Essa conformação organizacional em um quadro policial de carreira e profissionalizado institucionalizou-se paulatinamente em todo o país.

No Estado de São Paulo, o marco dessa institucionalização foi a Lei Estadual 979 de 1905, que reorganizou o serviço policial do Estado, criando a Polícia Civil de carreira, ou seja, a atual PCSP (Estado de São Paulo, 1905).

2.1.2 A PCSP: estrutura orgânica e seus líderes

Na estrutura atual, a PCSP conta com efetivo de pouco mais de 21 mil servidores policiais civis⁵ (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024), locados em 21 departamentos⁶ da Delegacia Geral de Polícia Adjunta e da Delegacia Geral de Polícia (órgão máximo de direção).

As normas gerais de funcionamento das polícias civis do Brasil foram disciplinadas recentemente, pela Lei Orgânica Nacional (Brasil, 2023a). Dentre as inovações, destaca-se a redução do quantitativo das carreiras de servidores policiais civis. Criou-se, também, o quadro de oficial investigador de polícia, que muito provavelmente absorverá diversas das carreiras subordinadas, mantendo-se o quadro de perito oficial criminal. Essas inovações por certo provocarão transformações na

⁵ Não computado o efetivo das carreiras que atuam nas áreas de criminalística e medicina legal, em exercício na SPTC.

⁶ Academia de Polícia (ACADEPOL), Corregedoria Geral da Polícia Civil (CORREGEDORIA), Departamento de Administração e Planejamento (DAP), Departamento de Polícia Judiciária da Capital (DECAP), Departamento de Polícia Judiciária da Macro São Paulo (DEMACRO), Departamento de Polícia Judiciária – Interior 1 a 10 (DEINTER 1 a 10), Departamento Estadual de Homicídios e de Proteção à Pessoa (DHPP), Departamento Estadual de Investigações Criminais (DEIC), Departamento Estadual de Prevenção e Repressão ao Narcotráfico (DENARC), Departamento de Inteligência da Polícia Civil (DIPOL), Departamento de Operações Policiais Estratégicas (DOPE), Departamento de Polícia de Proteção à Cidadania (DPPC).

PCSP, com a adaptação das funções das 13 carreiras policiais civis atuais à estrutura organizacional da nova lei federal.

A carreira de delegado é mantida na nova legislação, que se subordina à Constituição Federal (Brasil, 1988). Nesse sentido, é com base na Constituição Federal que a carreira de delegado de polícia, de hierarquia superior, detém a prerrogativa de direção das polícias civis (Brasil, 1988, art. 144, §4º). Na PCSP, a prerrogativa de direção também é alicerçada na Constituição do Estado de São Paulo (Estado de São Paulo, 1989, art. 140).

Conforme estabelecido em lei estadual (Estado de São Paulo, 2011b), a carreira de delegado de polícia no Estado de São Paulo é disposta em quatro classes, cujo início se dá na terceira Classe. A progressão por promoção ocorre com a elevação da Terceira Classe para a Segunda e Primeira Classes, com topo hierárquico na Classe Especial.

A Classe Especial tem contingente limitado a 139 cargos (Estado de São Paulo, 2011b, art. 11, inciso II). Para ocupar as funções de Delegado Geral de Polícia (DGP) (dirigente máximo), Delegado Geral de Polícia Adjunto (DGPad) (substituto legal do DGP) e de Diretor de Departamento (cargo de primeiro escalão, em um total de 21 departamentos), o delegado(a) de polícia deve necessariamente integrar a Classe Especial.

Além da necessidade de vacância dentre os 139 cargos, o delegado(a) de polícia deve cumprir três requisitos para ser promovido(a) à Classe Especial: ter completado 20 anos de carreira, estar entre os dois terços mais antigos na Primeira Classe e ter concluído o Curso Superior de Polícia, ministrado pela Academia de Polícia (Estado de São Paulo, 2011b, art. 16).

Os detentores de tais pré-requisitos são promovidos à Classe Especial apenas por merecimento, mediante avaliação do Conselho da Polícia Civil (CPC), cujos critérios legais são tratados de forma prevalentemente subjetiva (Estado de São Paulo, 2011b, art. 15, §3º).

O Conselho da Polícia Civil (CPC) (Estado de São Paulo, 1948, art. 39-43; 1975, 1995) é um órgão colegiado consultivo, presidido pelo DGP, integrado pelo DGPad, pelos 21 Diretores dos Departamentos, pelo Dirigente da Assistência Policial Civil do Gabinete do Secretário de Segurança Pública, pelo Chefe de Gabinete do DGP, pelo Secretário do CPC, sendo todas essas funções necessariamente ocupadas por delegados(as) de polícia de Classe Especial.

Em síntese, dos 139 cargos de delegados de polícia de Classe Especial, apenas os membros do CPC compõem as funções de primeiro escalão da PCSP. Dentre os membros do CPC, exercem funções de liderança em nível estratégico apenas o DGP, o DGPAd e os 21 Diretores de Departamentos, num total de 23 delegados(as) de polícia de Classe Especial.

2.1.3 Polícias civis x militares: distinção de regimes

Polícias militares e corpos de bombeiros militares são forças auxiliares e reserva do Exército, ainda que subordinadas aos governadores dos estados e do Distrito Federal (Brasil, 1988, art. 144, §6º). Às polícias militares competem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (Brasil, 1988, art. 144, §5º).

Por serem forças auxiliares e reserva do Exército, as polícias militares se organizam de forma análoga, com base na hierarquia e disciplina (Brasil, 1988, art. 142, *caput*; art. 144, §6º).

A Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (Brasil, 2023b, art. 3º, I e II), assim como a Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis (Brasil, 2023a, art. 4º, III) estabelecem, dentre os princípios básicos, a hierarquia e a disciplina.

As polícias militares, assim como as polícias civis, integram o Sistema Único de Segurança Pública (Brasil, 1988, artigo 144; Brasil, 2018; Estado de São Paulo, 1989, artigo 141).

Entretanto, a conformação normativa militar é preponderante e obriga os integrantes das polícias militares a se submeterem a regime jurídico diferenciado, à semelhança dos militares das Forças Armadas.

Nesse sentido, independentemente de integrar órgão policial de segurança pública (Brasil, 1988, art. 144) ou força armada destinada à defesa da Pátria (Brasil, 1988, art. 142, *caput*), a condição de militar impõe maior rigidez nas relações entre superiores hierárquicos e subordinados, a exemplo da possibilidade da “prisão de militares, por determinação de seus superiores hierárquicos, caso transgridam as regras do regime jurídico ao qual estão sujeitos”, conforme preconizado pelo Supremo Tribunal Federal (Brasil, 2022).

Tal condição não se estende aos civis (não militares), policiais ou não. Aos civis em geral, qualquer hipótese de restrição de liberdade necessariamente passa pela

decisão de um juiz de direito, seja ao homologar a prisão em flagrante delito lavrada pelo delegado de polícia, seja ao decretar a prisão temporária ou preventiva provocada pelo delegado de polícia ou Ministério Público, seja pela condenação criminal.

Em síntese, com exceção do militar, uma pessoa jamais será presa por decisão de seu “chefe”. Ainda que, em uma análise empírica, trazendo esse contexto para os estudos de liderança, se perceba, em comum entre as polícias civis e militares, o exercício formal e designado da liderança atribuído ao superior hierárquico (Northouse, 2013).

Contudo, independentemente das diferentes competências desses órgãos, a chefia policial de natureza civil se distingue da chefia militar justamente devido ao fato de o regramento militar ser mais impositivo e coercitivo ao subordinado liderado.

Com isso, nesse comparativo empírico, nota-se um abrandamento ou moderação das relações hierárquicas das polícias civis em relação às polícias militares. E a distinção entre essas relações, representadas por um maior ou menor poder de coerção e imposição hierárquica, possivelmente repercute nas relações líder x liderados, estendendo-se à liderança as distinções normativas e culturais dos regimes militar e civil.

2.1.4 Relações hierárquicas nas polícias civis

Antecedendo a compreensão dos líderes da PCSP sobre liderança, busquei analisar as relações hierárquicas nas polícias civis, por considerar que conhecer tais relações permite uma melhor compreensão do exercício da liderança na PCSP, tendo em vista a possibilidade de sua repercussão na figura dos líderes objeto do estudo.

A análise das relações hierárquicas nas polícias civis passa pela percepção da natureza não militar da instituição, das suas funções ordinárias de polícia investigativa / judiciária, e pelas competências próprias da carreira de delegado de polícia com natureza jurídica e decisória (Brasil, 1941, 2013; Estado de São Paulo, 2011b), bem como de direção em hierarquia superior (Brasil, 1988, art. 144, §4º; Brasil, 2023a, art. 1º; Estado de São Paulo, 1989, art.140).

A visão conjunta desses fatores expõe dois contextos de relações hierárquicas nas polícias civis:

- a) entre delegados de polícia e as carreiras subordinadas: que são inerentes aos quadros de servidores da Administração Pública e aos princípios da hierarquia e disciplina (Brasil, 2023a) que fundamentam instrumentos de controle e eficácia das organizações policiais, necessários a integrar e otimizar atribuições dos cargos e competências policiais civis;
- b) entre delegados de polícia de classes distintas: em que, embora as relações hierárquicas também se submetam ao regramento mencionado, há uma independência de ação das funções decisórias no exercício da polícia judiciária, fundada no livre convencimento técnico-jurídico conferido ao delegado de polícia.

Na prática, o livre convencimento técnico-jurídico do delegado de polícia, quando no exercício da polícia judiciária, resulta na não subordinação de seus atos e decisões a uma chefia ou hierarquia (delegado de polícia de classe superior).

Nesse sentido, ainda que, no primeiro dia de serviço em um plantão de delegacia, ao decidir pela prisão em flagrante delito de um suspeito de praticar um crime, ou pela representação judicial por uma medida cautelar de prisão durante a condução de uma investigação criminal, o delegado de polícia se subordina somente à lei e ao direito. Suas decisões ou representações só podem ser revistas e analisadas por juízes de direito, não cabendo uma apreciação por qualquer delegado de classe superior.

Tal peculiaridade confere ao delegado(a) de hierarquia superior em relação ao(à) delegado(a) subordinado(a):

- a) a supervisão de natureza administrativa e disciplinar, a exemplo dos atos de expediente, do efetivo, recursos materiais, prevenção e repressão de desvios de conduta etc.;
- b) A atuação de nível estratégico, de gestão e governança, vinculando os delegados(as) de polícia subordinados às determinações superiores, com a ressalva de qualquer ingerência na função de polícia judiciária.

Em resumo, nenhum ato de natureza decisória, bem como o rumo dado a uma investigação criminal pelo delegado(a) de polícia responsável pelo caso, é passível de controle hierárquico, desde que praticado nos limites da lei e do direito.

Tais peculiaridades e contextos trazem desafios aos líderes das polícias civis, na medida em que o exercício da liderança vinculada às relações de hierarquia, em organização que tem a especificidade de ser um braço armado do Estado, não pode comprometer a ordem e a disciplina necessárias à sua existência e funcionamento. Assim como não se pode comprometer as relações de liderança que movimentam a organização impedindo um cenário de estagnação.

2.2 O CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Yukl e Gardner (2020), liderança é um termo do vocabulário comum, que foi inserido ao vocabulário técnico de uma disciplina científica, mas sem um significado preciso. Para Calder (1977) e Janda (1960), citados por Yukl e Gardner (2020), tal imprecisão gera sentidos incomuns, que dão ensejo a significados ambíguos.

Por ser uma palavra do vocabulário comum, que, em uma análise empírica, pode levar a uma compreensão geral ou intuitiva do termo, a palavra liderança permite também uma perspectiva subjetiva de compreensão, em que cada indivíduo tem o seu entendimento próprio. Inclusive pesquisadores definiriam liderança de acordo com suas perspectivas individuais, com ênfase em características preferenciais (Yukl; Gardner, 2020).

Ainda no contexto da complexidade desse constructo e da dificuldade de defini-lo, Stogdill (1974 apud Northouse, 2013) e Yukl e Gardner (2020) preceituam que existem tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentam defini-la.

Ao tratar da evolução das definições ou conceitos de liderança, Northouse (2013) destaca o trabalho seminal de Rost (1991), que encontrou mais de duzentas definições diferentes para liderança em materiais escritos entre os anos de 1900 e 1990, dividindo o estudo do último século em sete períodos, aqui sintetizados como:

- a) **De 1900 a 1929:** surgimento dos conceitos de liderança nessas três primeiras décadas, com ênfase no controle e na centralização de poder, com foco na dominação e imposição da vontade do líder. Para referenciar o pensamento desse período, Moore (1927), citado por Northouse (2013, p. 23), define liderança como "a capacidade de impressionar a vontade do líder naqueles liderados e induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação".

- b) **Década de 1930:** período em que a dominação cede espaço à influência. O foco do conceito está nos traços ou características, ou na interação de traços de personalidade entre um indivíduo e um grupo.
- c) **Década de 1940:** o foco da abordagem é o grupo, sendo a liderança um comportamento do indivíduo voltado à direção das atividades do grupo. Nesse período, diferencia-se a liderança por persuasão da liderança por coerção (Copeland, 1942; Hemphill, 1949 apud Northouse, 2013).
- d) **Década de 1950:** são três os focos do conceito de liderança nessa década. O primeiro ainda se refere à abordagem do grupo; o segundo aborda a liderança como uma relação desenvolvida por metas compartilhadas; o último foca na capacidade de influenciar a eficácia do grupo.
- e) **Década de 1960:** em que predominou o entendimento de liderança como comportamento que influencia pessoas para metas compartilhadas. (Seeman, 1960 apud Northouse, 2013).
- f) **Década de 1970:** o foco no grupo foi sucedido pela abordagem do comportamento organizacional, voltando-se à liderança que tem o objetivo de atingir metas de grupo ou organizacionais. Burns (1978 apud Northouse, 2013) traz um conceito que considera o “mais importante” surgido no período, definindo a liderança como:

[...] processo recíproco de mobilização de pessoas com certos motivos e valores, vários recursos econômicos, políticos e outros, em um contexto de competição e conflito, a fim de realizar objetivos de forma independente ou mútua mantidos por líderes e seguidores" (Burns 1978 apud Northouse, 2013, p. 03-04).

- g) **Década de 1980:** a temática liderança atinge o auge de sua compreensão no campo acadêmico e para o público. São quatro os temas recorrentes nessa fase:

- 1) fazer a vontade do líder: liderança é levar os seguidores a fazerem o que o líder deseja;
- 2) influência: antagônica à coerção: a influência se consolida nesse período dentro do conceito de liderança;
- 3) traço ou característica: a liderança orientada por características ou traços volta à tona em face da obra de Peters e Waterman (1982) citados por Northouse (2013; e

- 4) abordagem transformacional: abordagem atribuída a Burns (1978 apud Norhouse, 2013), na qual a liderança é um processo transformacional, fruto do envolvimento de líderes e seguidores, que, juntos, alcançam altos níveis de motivação e moralidade.

Em um estudo sobre as abordagens de liderança, Adriano e Godoi (2014) citam a sistematização de Van Seters e Field (1990). Segundo as autoras, a classificação das abordagens de liderança proposta à época por Van Seters e Field (1990) não teria a parcialidade encontrada em Yukl (1989) e Northouse (2004), que apresentariam as teorias sob a ótica de preferência, para somente então oferecerem uma análise crítica.

Van Seters e Field (1990 apud Adriano; Godoi, 2014, p.4) trazem uma evolução histórica do pensamento sobre liderança, com a classificação de “eras do pensamento em liderança”, num total de nove eras.

A primeira delas é a “era da personalidade”, que se divide nos períodos dos “grandes homens” (*great man period*) e dos “traços” (*trait period*), remontando a estudos do final do século XIX (década de 1880) ao início do século XX. Nesse primeiro período, liderança se equiparava a um tipo de personalidade, sendo também mencionada como atributo que podia ser hereditário.

Tal visão, com a citação de personalidades históricas, a exemplo de Hitler, Mahatma Gandi e Martin Luther King (Van Seters; Field, 1990 apud Adriano; Godoi, 2014, p. 4), mostrou-se ineficaz, pois os considerados líderes apresentavam perfis diversos de personalidade.

Já no segundo período dessa era, a abordagem dos traços, ou das características, faz alusão a traços gerais, que, ao serem adotados, tornam aptos seus portadores ao exercício da liderança. Tais traços se referem a características “físicas, psicológicas e sociológicas da figura do líder” (Ganga; Navarrete, 2013 apud Adriano; Godoi, 2014, p. 4). Contudo, estudos de Stogdill (1948 apud Northouse, 2013) e Mann (1959 apud Northouse, 2013) constataram que características apontadas como sendo de liderança eram encontradas em líderes e não líderes.

Em conclusão à análise da “era da personalidade”, observa-se que, mesmo não sendo válida a premissa de uma liderança inata, segundo a qual o indivíduo nasceria líder, não sendo a liderança algo passível de aprendizado ou desenvolvimento, a evolução dos estudos de Stogdill (1974) e pesquisas de Lord, De Vander e Alliger

(1986), citados por Adriano e Godoi (2014), demonstraram a importância de traços pessoais e de personalidade como contribuintes à prática da liderança.

A segunda era refere-se à “era da influência”, a qual gerou impacto a partir de 1950, trazendo reflexos aos dias atuais. Essa era vai além da visão de liderança centrada na figura do líder, reconhecendo a existência de uma relação entre líder e liderado. Tendo em vista o reconhecimento da influência como objeto da relação líder – liderado, destacam-se os estudos relacionados aos fundamentos de tal influência, que seriam as bases ou fontes do poder. Nesse sentido, Adriano e Godoi (2014) citam os trabalhos de French e Raven (1959), Reven (1993), Yukl e Falbe (1991) versando sobre a análise das espécies de poder dentro dessa relação.

A terceira era remete às “abordagens comportamentais” da liderança ou “abordagem do estilo” (Northouse, 2004 apud Adriano; Godoi, 2014), que se referem às ações do líder, no que faz e sua forma de agir. O foco no comportamento do líder se sobrepõe à abordagem de suas características, traços de personalidade ou na fonte do poder para influenciar.

A abordagem comportamental da liderança foi impulsionada em grande parte por pesquisadores das universidades Ohio State University e University of Michigan, com raízes nos estudos de Stogdill (1948 apud Northouse, 2013) e Mann (1959 apud Northouse, 2013), autores vinculados, respectivamente, às universidades de Ohio e Michigan, cujas publicações ofertaram críticas à abordagem dos traços.

Os estudos das universidades de Ohio e Michigan também influenciaram os trabalhos de Blake e Mouton (1964, 1978, 1985), conforme citados por Northouse (2013), que consistem em uma terceira linha de pesquisa sobre o comportamento de liderança.

Todas essas linhas de pesquisas, com terminologias próprias, que descrevem a orientação de comportamentos, também responsáveis pelo desenvolvimento de ferramentas de análise desses comportamentos de liderança, sugerem a existência de dois tipos gerais de orientações no comportamento do líder: um, para a tarefa (atingimento de metas, objetivos) e outro, para o relacionamento (bem-estar do liderado).

A quarta era refere-se à abordagem situacional, que considera a influência de fatores externos ao líder e ao liderado, na prática da liderança. Nesse contexto, a busca por uma liderança eficaz leva em consideração fatores situacionais como o tipo de atividade e o ambiente externo, além de fatores relacionadas ao líder – liderado, a

fim de determinar comportamentos, habilidades e características do líder adequado ao exercício da liderança.

A quinta era é a “era da contingência”, que representa uma evolução do pensamento em liderança por trazer uma abordagem resultante da somatória de aspectos das eras anteriores, considerando, em conjunto, as perspectivas de traços de liderança, da capacidade de influência do líder, voltada tanto ao liderado quanto ao contexto, bem como ao comportamento do líder (Van Seters; Field 1990 apud Adriano; Godoi, 2014).

A sexta era se define como “era transacional da liderança”. Para Van Seters e Field (1990), citados por Adriano e Godoi (2014), a abordagem transacional consiste em uma revisão da “era da influência”, por considerar que liderança é um processo de interação social com influência mútua entre líderes e liderados.

Para as teorias transacionais, essa interação entre líder e liderado implica em processos de transações ou trocas, que podem levar a uma maior intensidade dessas relações, atingindo níveis também superiores de confiança e comprometimento. Cita-se, como exemplo, a influência do liderado no processo decisório, ou até mesmo a migração da liderança para a figura do liderado em determinada ocasião.

A continuidade das pesquisas relacionadas às teorias transacionais, cujo aprofundamento conduziu a questionamentos sobre essa possibilidade de a liderança passar da figura do líder para o liderado, culminou na pergunta: “onde está o domínio da liderança?” (Adriano; Godoi, 2014, p. 07).

Nesse sentido, surge como sétima era, a anti-liderança, que não promoveu qualquer abordagem de liderança (Adriano; Godoi, 2014).

Van Seters e Field (1990) consideram que os diversos estudos empíricos com o fim de testar as diversas teorias conhecidas à época foram inconclusivos, fazendo emergir um sentimento da inexistência de um “conceito articulável chamado liderança” (1990, p. 36).

Para Mitchell (1979), citado por Van Seters e Field (1990, p. 36), a liderança seria um “fenômeno perceptual na mente do observador”. Para Pfeffer (1977) citado por Northouse (2013), em publicação que cita o líder como símbolo, o desempenho do líder era de pouca importância. Já imerso no ceticismo do constructo, Miner (1975) citado por Northouse (2013) sugere a desistência e o abandono do conceito de liderança.

Em superação à anti-liderança sobrevém a “era da cultura”, segundo a qual, o fenômeno liderança, estando além da visão individual, da relação líder-liderado e de um pequeno grupo de pessoas, tornava-se “onipotente na cultura de toda a organização” (Van Seters; Field, 1990, p. 37). Também nessa era, o foco da liderança muda do aumento da produtividade para a qualidade.

Nessa abordagem, a atuação do líder promovendo uma cultura organizacional forte faria os seguidores passarem para a autoliderança. E a concretização de tal cultura organizacional formaria a nova geração de líderes.

A nona e última era, citada por Van Seters e Field (1990), é a “era transformacional”. As correntes transformacionais representariam uma evolução, por se basearem em uma motivação intrínseca à pessoa. Dessa forma, o processo de influência busca promover mudanças aos integrantes da organização, em relação ao pensamento para as ações, fortalecendo seu compromisso com os objetivos da organização. Assim, os liderados, impulsionados pela influência do líder nesse processo, são também agentes da transformação organizacional.

Yukl e Gardner (2020), em alinhamento à “maior parte da literatura de liderança” (p. 65), classificam as teorias de liderança em cinco abordagens, sendo três delas coincidentes com teorias já apresentadas: as abordagens dos traços ou características, comportamental e situacional. Esta última, segundo os autores, abrange as teorias da contingência. Porém, duas abordagens se distinguem na forma de apresentação:

- a) a abordagem da influência e de poder, que tem por fim explicar a liderança eficaz pelo tipo e quantidade de poder dotado pelo líder; e
- b) a abordagem baseada em valores, que representa uma mudança de paradigma em face das abordagens anteriores, pois se centra nos valores do líder que influenciam os seguidores. Nessa abordagem, Yukl e Gardner (2020) citam as teorias de liderança ética, liderança autêntica, liderança servidora e liderança espiritual, que, embora diversificadas, têm em comum os valores do líder como fundamento para seus objetivos, comportamento e impacto nos seguidores. Incluem-se nessa abordagem as teorias de liderança carismática e transformacional, cujo entendimento central é que os líderes incentivam e motivam seus seguidores a perseguir uma visão idealizada, que reflete seus valores comuns.

A exposição dessa diversidade de perspectivas, passando por uma evolução histórica na literatura de base, mostra abordagens e teorias de liderança que são também objeto de estudo na Seção 2.4.

Pereira, Rosa e Cunha (2020), analisando a apresentação de teorias de liderança de forma linear, como se as mais recentes sucedessem ou substituíssem as mais antigas, observaram a não ocorrência da substituição ou superação de teorias, pois mesmo as teorias antigas são objeto de pesquisas atuais.

Seguindo-se à análise de uma visão global das abordagens ou perspectivas de liderança como caminho para chegarmos a um conceito de liderança, vale também citar a retrospectiva de Yukl e Gardner (2020, tabela 1-1, p. 40), que elaboraram uma tabela com representações dos conceitos de liderança dos últimos 50 anos (Quadro 2).

Quadro 2 – Conceitos de Liderança

Conceitos de liderança:
Liderança é "o comportamento de um indivíduo [...] que dirige as atividades de um grupo em direção a uma meta compartilhada" (Hemphill & Coons, 1957, p. 7).
Liderança é "o incremento influente além da conformidade mecânica com as diretrizes rotineiras da organização" (Katz & Kahn, 1978, p. 528).
Liderança é "o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para atingir uma meta" (Rauch & Behling, 1984, p. 46).
"A liderança consiste em articular visões, incorporar valores e criar o ambiente no qual as coisas podem ser realizadas" (Richards & Engle, 1986, p. 206).
"A liderança é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e fazer com que o esforço voluntário seja despendido para atingir o propósito" (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281).
Liderança "é a capacidade de sair da cultura [...] para iniciar processos de mudança evolutiva que sejam mais adaptáveis" (Schein, 1992, p. 2).
"Liderança é o processo de dar sentido ao que as pessoas estão fazendo juntas para que elas entendam e se comprometam" (Drath & Palus, 1994, p. 4).
Liderança é "a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização [...]" (House et al., 1999, p. 184).
"A liderança é um processo formal ou informal, contextualmente enraizado e que influencia a meta, que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos de seguidores ou instituições" (Antonakis & Day, 2018, p. 5).

Fonte: Yukl e Gardner (2020).

Nessa mesma obra, os autores conceituam a liderança como "processo de influenciar os outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-

lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos compartilhados” (Yukl; Gardner, 2020, p. 51).

Northouse (2013), em conceito mais sintético, aborda quatro componentes em comum na liderança, definindo-a como “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (2013, p. 5).

Com base nesses conceitos, destacam-se os quatro componentes determinantes do conceito de liderança (Northouse, 2013) adotados como referência nesta pesquisa: liderança é um processo, que envolve influência, ocorre em grupos e remete a metas e objetivos comuns.

Nessa perspectiva de um processo de influência fruto de uma relação entre líderes e não líderes, mas dentro de um estudo organizacional onde tais relações ocorrem em uma moldura na qual se inserem superiores hierárquicos e subordinados, adoto como sinônimos os termos não líderes, liderados e seguidores.

Em conclusão, adoto, nesta pesquisa, o conceito de liderança como o processo de influência do líder aos liderados / seguidores, visando atingir objetivos em comum.

2.3 LIDERANÇA E GESTÃO

Em uma primeira análise dos constructos, liderança e gestão se assemelham. Para Northouse (2013), o processo de liderança é similar ao de gestão, em diversos aspectos. Liderança e gestão abordam influência, trabalho com pessoas e cumprimento de metas. Os processos descritos com pertinência à liderança também se alinham aos processos de gestão (Northouse, 2013).

Yukl e Gardner (2020) mostram-se favoráveis à integração dos dois conceitos, mas afirmam que as funções de liderança e gestão não são obrigatoriamente inerentes à mesma figura. Os autores exemplificam que o líder pode não ser gerente, na hipótese de uma liderança informal, ou o gerente de determinada área pode não ter liderados.

Partindo para o entendimento da diferenciação dos conceitos, Kotter (1990), citado por Northouse (2013), afirma que as duas funções são bastante distintas. A função essencial da gestão é promover a ordem e consistência, enquanto a função principal da liderança é promover mudanças e movimento nas organizações. A ordem desejada pela gestão visa a estabilidade. Já a liderança busca um cenário de mudanças adaptativas e construtivas.

Os estudos sugerem que gestão e liderança são fatores necessários ao sucesso das organizações. A organização eficaz depende do equilíbrio de uma gestão competente e de uma liderança qualificada. Como exemplifica Kotter (1990), citado por Northouse (2013), gestão forte sem liderança traria um resultado sufocante e burocrático. Já uma liderança forte sem gerência poderia levar a uma mudança mal direcionada ou sem sentido.

Antes de Kotter (1990), Bennis e Nanus (1985), citados por Northouse (2013), defenderam também distinções substanciais dos constructos. Gestão compreenderia a execução de tarefas e domínio de rotinas. Liderança tem o significado de influência sobre pessoas e criação de perspectivas de mudança.

Bennis e Nanus (1985, p. 221), citados por Northouse (2013, p. 13), sintetizam o pensamento na frase “Gerentes são pessoas que fazem as coisas direito e líderes são pessoas que fazem a coisa certa”⁷.

Northouse (2013), Yukl e Gardner (2020) concordam também em que os conceitos de liderança e gestão se sobrepõem, sendo o nível de sobreposição um ponto de discordância da literatura (Yukl; Gardner, 2020).

Uma visão de conciliação, entendida como mais útil, é descrita por Mintzberg (1973), citado por Yukl e Gardner (2020), na qual liderança integraria uma das várias funções gerenciais.

Entretanto, mesmo havendo consenso a respeito da sobreposição das funções de liderança e gestão, mas em contraponto à visão de liderança como função gerencial, vale mostrar o entendimento de gestão e liderança sob o viés da governança, que, mesmo não tendo por foco a distinção dos constructos, acaba por diferenciá-los.

Nos estudos de governança pública organizacional, o Tribunal de Contas da União (TCU) define como três os mecanismos de governança responsáveis pela implementação de suas práticas: a liderança, a estratégia e o controle (Brasil, 2020).

Tais mecanismos, também denominados como tripé da governança (Kempner-Moreira; Freire; Souza, 2022), foram normatizados no conceito de governança pública, estabelecido pelo Decreto 9.203 de 2017, que define governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas

⁷ Tradução livre do original *Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.*

e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017, art. 2º, inciso I). Desse conceito se extrai que governança é função direcionadora, enquanto gestão é realizadora (Brasil, 2020).

A liderança impulsiona o direcionamento da governança aos objetivos estratégicos. Já a gestão envolve processos de planejamento, execução e controle (Brasil, 2020), sendo objeto de monitoramento justamente por executar e realizar o direcionamento estabelecido.

Nesse contexto, em vez de ser uma função gerencial (Mintzberg, 1973 apud Yukl; Gardner, 2020), a liderança se insere na governança, sendo a gestão o veículo utilizado para trilhar o caminho direcionado pela liderança.

Por fim, adoto, na pesquisa, o entendimento de que a relação entre os constructos se concentra na gestão, na ordem, na estabilidade e execução, enquanto a liderança conduz a movimento, adaptação e direcionamento.

2.4 TEORIAS DA LIDERANÇA

Esta seção aborda teorias de liderança, em complemento ao estudo da evolução das definições de liderança e da perspectiva das “eras do pensamento em liderança” (Van Seters; Field, 1990 apud Adriano; Godoi, 2014, p. 4), cuja análise preliminar foi necessária para o desenvolvimento do conceito de liderança adotado.

Como já observado em Pereira, Rosa e Cunha (2020), a apresentação das teorias de liderança em formato linear não significa a superação cronológica das teorias antigas pelas mais recentes.

2.4.1 Abordagem dos Traços

Conforme destacado em Rost (1991), citado por Northouse (2013), nas primeiras décadas do século XX o foco do conceito de liderança estava nos traços ou características do líder, ou na interação de traços de personalidade entre um indivíduo e um grupo.

Sob a ótica das “eras do pensamento em liderança” de Van Seters e Field (1990), a primeira delas é a “era da personalidade”, dividida pelos períodos dos “grandes homens” (*great man period*) e dos “traços” (*trait period*), que, na forma já

exposta, tem início no final do século XIX, avançando para as primeiras décadas do século XX.

Para Van Seters e Field (1990), Bowden (1927) é o autor que realizou o principal estudo à época, equiparando liderança à personalidade. Contudo, Van Seters e Field (1990, p. 35), em quadro evolutivo das teorias de liderança, citam Thomas Carlyle (1841) como referência mais antiga à abordagem dos grandes homens.

Para ilustrar o pensamento desse período, vale a menção a Carlyle (1861), cuja obra resulta de seis palestras ministradas pelo autor em 1840, publicadas inicialmente em 1841, em que a liderança é apresentada como qualidade inerente a grandes homens, com características heroicas que os distinguem de pessoas comuns.

As obras de Carlyle de 1841 (apud Van Seters e Field, 1990) e de 1861 abordam liderança explorando ideais de heroísmo em seis categorias de heróis, representadas em seis temas: o Herói como Divindade, em menção à figura mitológica de Odin; o Herói como Profeta, referenciando personagens religiosos como Maomé; o Herói como Poeta, citando Dante e Shakespeare; o Herói como Sacerdote, com alusão a religiosos como Matinho Lutero; o Herói como Homem de Letras, em referência a Samuel Johnson e Rousseau; e o Herói como Rei, com foco em Cromwell e Napoleão, líderes militares e políticos.

Já a abordagem dos traços representou algum avanço, ao tentar eliminar os vínculos com pessoas específicas, buscando desenvolver traços ou características gerais, os quais, a depender da adoção, teriam aptidão para promover uma liderança eficaz. Porém, conforme Jenkins (1947), citado por Van Seters e Field (1990), a abordagem dos traços também se viu frustrada, pois os estudos empíricos não demonstraram um único traço ou características próprias associados a uma boa liderança.

Na análise da abordagem dos traços, segundo essas correntes, constata-se que, em Northouse (2013), Yukl e Gardner (2020), inexistiu a distinção entre as abordagens dos “grandes homens” e dos “traços”, identificada por Van Seters e Field (1990) como dois períodos que se sucedem em uma mesma linha de pensamento. Em Northouse (2013) e Yukl e Gardner (2020), a abordagem dos traços, gênero corresponde à “era da personalidade”, apresenta a ideia de que determinadas pessoas possuem traços ou características especiais inatas, que naturalmente as

tornariam líderes. A presença ou ausência de tais características de ordem física, personalidade etc., seria o diferencial para distinção entre líderes e não líderes.

Mas, na mesma linha do pensamento crítico de Northouse (2013), Stogdill (1948 apud Adriano e Godoi, 2014) nega a existência de um conjunto consistente de características que diferenciem líderes de não líderes em situações diversificadas, pois o líder com determinados traços e em determinada situação pode não ser líder em situação diversa.

Em relação a essa pesquisa, Stogdill (1948 apud Adriano e Godoi, 2014) analisou estudos entre os anos 1904 e 1947. Mas, em um segundo estudo, o autor analisou trabalhos concluídos entre 1948 e 1970, observando de que forma características individuais contribuem para o processo de liderança.

Além desses, vários estudos sobre traços ou características de liderança avançaram no último século (Mann, 1959; Lord; De Vader; Alliger, 1986; Kirkpatrick; Locke, 1991; Zaccari; Kemo; Bader, 2004), citados por Northouse, 2013 e apontados pelo autor como síntese das principais características de liderança: inteligência, autoconfiança, determinação e integridade.

Yukl e Gardner (2020), também citando estudos relacionados à abordagem de traços de liderança, sintetizam os seguintes traços de personalidade como relevantes para uma liderança eficaz: nível de energia (alto) e tolerância ao estresse, autoconfiança, orientação para o controle interno, estabilidade emocional, extroversão, consciência, integridade e autoavaliação.

Northouse (2013) concluiu que, apesar das deficiências, a abordagem dos traços oferece valiosas informações sobre liderança, podendo ser aplicada em todos os tipos de organização.

2.4.2 Abordagem de Estilo ou Comportamental

A abordagem de Estilo (Northouse, 2013) corresponde às abordagens comportamentais de Van Seters e Field (1991), e de comportamento de Yukl e Gardner (2020), tendo o próprio Northouse (2022) alterado a sua nomenclatura para abordagem comportamental. Essa abordagem, como o próprio nome diz, dá ênfase ao comportamento do líder, diferenciando-se da abordagem dos traços, que tem foco na personalidade e características do líder, ou da abordagem das habilidades, centrada nas capacidades do líder (Northouse, 2013, 2022).

Nos estudos da abordagem dos estilos, há um consenso sobre a existência de dois tipos gerais de comportamentos voltados para liderança: um, orientado para a tarefa, de direcionamento das atividades dos liderados para a consecução de metas; e outro, orientado para o relacionamento, para a pessoa do liderado, sendo o líder sensível aos sentimentos dos liderados, promovendo um clima de cooperação e confiança mútua (Northouse, 2013; Yukl; Gardner, 2020).

Esses dois tipos gerais de orientação do comportamento do líder, para a tarefa e para o relacionamento, resultam das três principais linhas de pesquisa da abordagem dos estilos: a partir das universidades Ohio State University e University of Michigan, ao final da década de 1940 e início dos anos 1950: a primeira (Ohio), busca, para os estudos de liderança, elementos a mais do que as características dos líderes; a segunda (Michigan) foca no funcionamento da liderança em grupos pequenos; e a terceira linha de pesquisa aborda o modelo de Blake e Mouton (1964, 1978, 1985 apud Northouse, 2013), pela análise da utilização dos comportamentos de liderança no ambiente organizacional (Northouse, 2013).

Os estudos de Ohio, segundo Stogdill (1948 apud Northouse, 2013), buscaram analisar o comportamento dos líderes por meio de questionários aplicados aos subordinados, em formato inicialmente chamado de Questionário de Descrição do Comportamento do Líder ou *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) (Hemphill, Coons, 1957 apud Northouse, 2013), chegando ao formato abreviado de Stogdill (1963 apud Northouse, 2013) denominado LBDQ-XII, que se tornou a ferramenta de pesquisa mais utilizada nos estudos de liderança.

Os resultados das pesquisas revelaram que as respostas dos subordinados se agrupavam em dois tipos gerais de comportamento do líder: o primeiro, denominado como de estrutura inicial, e o segundo, denominado de consideração (Stogdill, 1974 apud Northouse, 2013). Tais tipos de comportamentos se relacionam, respectivamente, aos comportamentos de tarefa e de relacionamento.

Os estudos de Ohio chegaram a essas duas dimensões de comportamento de forma autônoma, concluindo que os líderes poderiam ter níveis altos nos dois comportamentos.

No mesmo período do desenvolvimento das pesquisas de Ohio, os estudos de Michigan buscaram analisar o comportamento de liderança sob a perspectiva do impacto do comportamento dos líderes em grupos menores (Cartwright; Zander, 1960; Katz; Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967 citados por Northouse, 2013).

As pesquisas de Michigan identificaram dois tipos de comportamentos de liderança: orientado para funcionários e orientado para a produção.

As pesquisas de Ohio e Michigan são semelhantes no tocante à identificação dos comportamentos de consideração (Ohio) e para funcionários (Michigan), que são comportamentos orientados para relacionamentos e de estrutura inicial (Ohio); e para produção (Michigan), que são comportamentos orientados para tarefas.

Contudo, diferentemente das pesquisas de Ohio, a corrente de Michigan, nos primeiros estudos, entendia que os comportamentos para funcionários ou para produção eram extremidades de um *continuum*. Mas, em conclusão às pesquisas, a corrente de Michigan entendeu que havia uma independência entre as duas orientações de liderança (Kahn, 1956 apud Northouse, 2013).

Já o modelo de Blake e Mouton (1964, 1978, 1985 apud Northouse, 2013) é representado pela denominada Grade Gerencial® – Managerial Grid®, renomeada como Grade de Liderança® – Leadership Grid®, uma ferramenta conhecida pela sua utilização em treinamentos organizacionais.

O *Grid* explora os comportamentos de liderança em dois eixos: o horizontal, definido como de preocupação com a produção; e o vertical, definido como de preocupação com as pessoas, cruzamento. Com pontuação de 1 a 9, o *Grid* gera cinco estilos principais de liderança: (9,1) autoridade – conformidade, com alta preocupação com a produção e baixa nas pessoas, resultando em perfil de líder autoritário e focado nos resultados; (1,9) estilo de clube de campo – *country-club management*, representando o oposto, com alta preocupação com pessoas e baixa na produção; (5,5) estilo meio do caminho, com equilíbrio entre preocupação com as pessoas e com a produção; (9,9) gerenciamento de equipes, no qual o líder tem alta preocupação com pessoas e com a produção, promovendo um ambiente colaborativo e de alta *performance*; e (1,1) gestão empobrecida, que consiste no oposto, com baixa preocupação nas pessoas e na produção, em que o líder faria o mínimo para realizar o trabalho (Northouse, 2013).

Além desses cinco estilos de liderança, o modelo de Blake e Mouton (1964, 1978, 1985 apud Northouse, 2013) prevê outros dois perfis de liderança: o denominado paternalismo / maternalismo, relacionado ao líder que alterna os estilos autoridade e conformidade e o estilo clube de campo, mas sem integrá-los; e o definido como oportunismo, que resulta da combinação ou adoção de qualquer estilo pelo líder, visando interesses pessoais.

Em estudos mais recentes da abordagem comportamental, Northouse (2022) cita o Modelo Integrado de Comportamento de Liderança (IMoLB ou *Integrated Model of Leadership Behavior*), criado por Behrendt, Matz e Göritz (2017). O IMoLB associa o comportamento orientado para tarefas às necessidades de mudança organizacional, pela previsibilidade de mudanças, inovação e promoção do aprendizado. O comportamento orientado para os relacionamentos envolve influenciar os seguidores, para que atendam às demandas externas de rede de contatos, observem o ambiente e mobilizem recursos para o oferecimento de respostas a tais necessidades.

Por fim, Northouse expressa que a abordagem de estilo (2013) ou comportamental (2022) não é uma teoria sofisticada, com um conjunto de diretrizes organizadas para o comportamento eficaz. Ela traz uma estrutura de avaliação das duas dimensões do comportamento de liderança: para tarefa e relacionamento. Nesse sentido, ela não se presta a dizer ao líder como se comportar, mas sim descreve os componentes principais de seu comportamento.

2.4.3 Abordagem situacional

Para Yukl e Gardner (2020), a ineficiência das pesquisas anteriores em estabelecerem concepções universais de traços ou comportamentos de liderança eficaz acabou por motivar as pesquisas dos aspectos situacionais, ou seja, da influência das situações sobre as ações ou comportamentos do líder.

A abordagem situacional foi desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969 apud Northouse, 2013), tendo sua origem na teoria do estilo de gestão 3-D de Reddin (1967 apud Northouse, 2013), contando com aperfeiçoamento da literatura nas décadas seguintes (Hersey; Blanchard, 1977, 1988; Blanchard; Zigarmi; Zigarmi, 1985; Blanchard; Zigarmi; Nelson, 1993, citados por Northouse, 2013).

Centrada no exercício da liderança em situações específicas, essa abordagem tem por princípio que “diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança” (Northouse, 2013, p. 99). Com isso, o líder para ser eficaz, deve adaptar seu estilo às necessidades da situação.

Em aperfeiçoamento do modelo original de Hersey e Blanchard (1969), a abordagem situacional foi ampliada no modelo chamado SLII®, desenvolvido por Blanchard, Zigarmi e Nelson (1993) e Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (2013).

Segundo o SLII®, a liderança se compõe de uma dimensão diretiva e outra de apoio, em que a aplicação de cada dimensão deve ser adequada à situação. Para identificar as necessidades de uma situação específica, o líder deve analisar os liderados, conhecer seu nível de competência (conhecimento, experiência, habilidades) e de comprometimento (confiança, motivação) para execução da tarefa.

Baseando-se no pressuposto de que as habilidades e motivações dos funcionários variam com o passar do tempo, o SLII® propõe que o líder deve ajustar o grau em que são diretivos ou apoiadores, adaptando-se às variações dos seguidores.

Northouse (2022) acrescenta que o modelo SLII® possui dois componentes principais: o estilo de liderança e o nível de desenvolvimento dos liderados.

Dentro das dimensões diretiva e de apoio, os estilos de liderança se definem como: (S1) diretivo, com alta orientação para tarefas e baixo relacionamento; (S2) de *coaching*, de alta orientação para tarefas e alto relacionamento; (S3) de apoio, de baixa orientação para tarefas e alto relacionamento; e (S4) delegativo, com baixa orientação para tarefas e baixo relacionamento.

Os níveis de desenvolvimento dos liderados se definem como: (D1) baixa competência e alto comprometimento; (D2) alguma competência e baixo comprometimento; (D3) competência moderada a alta e comprometimento variável; (D4) alta competência e alto comprometimento.

Em resumo, o SLII® exige do líder a adequação de seu estilo ao nível de desenvolvimento dos liderados. Assim, o líder eficaz é aquele que reconhece as necessidades dos liderados, para então adaptar seu estilo com fim de atendê-las (Northouse, 2022).

Com esse entendimento, os fatores situacionais prevalentes estão ligados aos liderados, às suas necessidades e ao nível de desenvolvimento, e obrigam o líder a se adaptar a esse contexto a fim de sanar tais demandas.

Para Yukl e Gardner (2020), as principais variáveis situacionais que influenciam a liderança envolvem: as características dos liderados, que incluem habilidades, motivação, maturidade e coesão do grupo; a natureza do trabalho, que abrange a complexidade das tarefas, a autonomia para atividade e clareza dos objetivos; a estrutura organizacional, abrangendo seu porte, níveis hierárquicos e formalização de regras e procedimentos; e o ambiente externo.

Contudo, para Yukl e Gardner (2020), a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977), junto ao modelo de contingência de Fiedler (1967), são teorias de contingência. Essas teorias são objeto da próxima subseção.

2.4.4 Teorias contingenciais

Diferente da abordagem situacional, que, com base na adaptabilidade do líder, se concentra na adaptação deste ao nível de desenvolvimento e necessidades dos liderados, as teorias contingenciais buscam combinar o líder à situação, ou seja, são os líderes que devem ser colocados em situações que combinem ao seu estilo.

Para Yukl e Gardner (2020), as teorias da contingência relatam características da situação, que definem qual tipo de comportamento do líder haveria maior probabilidade de eficácia, em cada situação. Dentre as teorias contingenciais, Northouse (2013) destaca como as mais reconhecidas as de Fiedler (1964, 1967) e de Fiedler e Chemers (1987).

O nome contingência vem da premissa segundo a qual a eficácia do líder está condicionada a quanto o estilo do líder se adequa ao contexto (Northouse, 2013).

É também considerada como uma teoria de correspondência entre líderes ou *leader-match theory* (Fiedler; Chemers, 1974 apud Northouse, 2013, p. 123), justamente pelo seu objetivo de combinar o líder com as situações apropriadas. Em resumo, para Northouse, “a teoria da contingência está relacionada a estilos e situações. Ela fornece a estrutura para combinar efetivamente o líder e a situação” (2013, p. 123).

Os estilos de liderança, dentro da teoria da contingência, também se definem por serem motivados por tarefas ou relacionamentos. Os líderes motivados por tarefas, de forma similar ao comportamento orientado para tarefa, preocupam-se primordialmente em atingir metas, enquanto os motivados por relacionamento, na mesma linha do comportamento orientado para o relacionamento, buscam o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais.

Fiedler (1964, 1967) citado por Northouse (2013) desenvolveu a escala *Least Preferred Coworker* (LPC), em tradução livre, Colega de Trabalho Menos Preferido, para mensurar os estilos de liderança. A pontuação alta designa líderes motivados pelo relacionamento, a pontuação baixa aponta os motivados para tarefa.

Já as situações para a teoria contingencial se classificam em três contextos: nas relações líder – membro, na estrutura da tarefa e no poder de posição. Esses três fatores situacionais em conjunto classificam uma favorabilidade das situações para as organizações. Assim, somadas, as variáveis situacionais indicam o estilo de liderança com maior probabilidade de sucesso.

2.4.5 Teoria do Caminho-Meta

Van Seters e Field (1990) e Northouse (2013) apontam o surgimento da teoria do Caminho-meta nos trabalhos de Evans (1970), House (1971), House e Dessler (1974) e House e Mitchell (1974).

Para Van Seters e Field (1990) e Yukl e Gardner (2020), a teoria do caminho-meta é um tipo de teoria contingencial. Porém, Van Seters e Field (1990) diferenciam a teoria do caminho-meta da teoria da contingência de Fiedler (1967), citando que esta enaltece a necessidade de designar o líder para a situação mais adequada a ele, ou de treiná-lo para alterar a situação, adequando-a ao seu estilo (Fiedler; Chemers; Mahar, 1976). Já a teoria do caminho-meta aborda menos a situação ou o comportamento do líder, concentrando-se em proporcionar as condições favoráveis ao sucesso do liderado (House, 1971 apud Northouse, 2022).

Ao abordar a teoria do caminho-meta em apartado às teorias contingenciais, Northouse (2013) destaca diferenças entre esta e a abordagem situacional e a teoria da contingência. Distinguindo-se da abordagem situacional, que propõe a adaptação do líder ao nível de desenvolvimento do liderado, também divergindo da teoria da contingência, que preceitua a exata correspondência do estilo do líder às variáveis situacionais, a teoria do caminho-meta engloba uma relação entre o estilo do líder, as características dos liderados e do ambiente de trabalho (organizacional).

Em suma, a teoria do caminho-meta cuida da forma como os líderes motivam os liderados (Northouse, 2013). Ela tem como objetivo a melhora da *performance* e da satisfação dos funcionários, impulsionados pela motivação.

Assim, para o líder, torna-se fundamental adotar um estilo de liderança que promova maior motivação dos liderados, permitindo ao mesmo tempo que sejam produtivos e estejam satisfeitos com suas tarefas (Northouse, 2022).

Resumindo, a teoria do caminho-meta foi desenvolvida para explicar como os líderes podem auxiliar seus seguidores rumo aos seus objetivos. Isso é feito por meio

da escolha de comportamentos específicos que melhor atendam às necessidades dos seguidores e da situação em que se encontram. Ao selecionar os comportamentos apropriados, os líderes elevam as expectativas de êxito e satisfação dos liderados.

Northouse (2022) aponta quatro componentes dessa teoria: comportamentos do líder, características dos liderados, características da tarefa e motivação. Nessa estrutura, um determinado comportamento do líder exerce influência na motivação do liderado, a depender das características deste e da tarefa.

Os quatro comportamentos principais do líder (Northouse, 2022) são apontados como:

- a) Liderança diretiva: semelhante à orientação para tarefa, em que o líder fornece aos liderados instruções sobre a tarefa, prazo para concretizá-las, expectativas gerais e os resultados;
- b) Liderança de apoio: semelhante à orientação para as relações, preocupando-se o líder em ser amigável, acessível, a fim de gerar nos liderados a confiança necessária para o sucesso (House, 1971 apud Northouse, 2022).
- c) Liderança participativa: em que o líder compartilha suas decisões com os liderados, que são convidados e consultados a darem ideias e opiniões;
- d) A liderança orientada para a realização: na qual o líder provoca os liderados a um alto nível de trabalho e padrão de excelência.

As características dos liderados se estruturam nas necessidades de afiliação, preferências por estrutura, desejos de controle e nível autopercebido de capacidade de tarefa (Northouse, 2022).

A teoria do caminho-objetivo fornece previsões de interações do estilo do líder às necessidades dos liderados e à natureza da tarefa. São exemplos dessas previsões a eficácia da liderança diretiva para tarefas ambíguas, a liderança de apoio para tarefas repetitivas, a liderança participativa para tarefas que não são claras e liderança orientada para a realização para tarefas desafiadoras (Northouse, 2022).

2.4.6 Liderança transformacional

Segundo Northouse (2013), o termo liderança transformacional foi descrito pela primeira vez por Downton (1973), mas aparece com destaque como abordagem de

liderança na obra seminal de James MacGregor Burns, denominada *Leadership*, de 1978.

Trata-se de abordagem das mais populares, objeto de grande quantidade pesquisas desde o início dos anos 1980, destacando-se também em publicações nos anos 2000.

Liderança transformacional é definida como um processo pessoal de envolvimento e conexão, no qual se eleva o nível de motivação e moralidade do líder e dos seguidores. Burns (1978), citado por Northouse (2013), descreve que líderes são pessoas que buscam analisar e compreender os motivos dos liderados para atingir as metas e objetivos de líderes e liderados.

Para Northouse (2013), a liderança transformacional é um processo que proporciona mudança e transformação na vida das pessoas. Vista por esta teoria, a liderança se importa com valores, princípios, ética, emoções e metas vistas em longo prazo. Abrange uma forma extraordinária de influência, que faz os seguidores irem além do esperado, superando as expectativas.

Para Calaça e Vizeu (2015), o ponto central da liderança transformacional em Burns (1974) está no desenvolvimento moral e no afastamento do utilitarismo na relação entre líder e seguidor.

Segundo Northouse (2022), Bass (1985) trouxe uma versão aprimorada da liderança transformacional em relação aos trabalhos de Burns (1978) e House (1976). Em sua versão, Bass (1985) dá prevalência às necessidades dos liderados, em vez privilegiar as necessidades dos líderes, inferindo sobre a aplicação da liderança transformacional nas situações em que os resultados não são positivos.

Bass (1985), citado por Northouse (2022), ressalta elementos emocionais e do carisma. O carisma seria uma condição necessária, mas não suficiente, para a liderança transformacional (Yammarino, 1993 apud Northouse, 2022).

Northouse (2022) resume em quatro os componentes principais da liderança transformacional:

- a) Influência Idealizada ou carisma: referindo-se a comportamentos e atributos que fazem o líder ser considerado um modelo, inspirando respeito e confiança;
- b) Motivação Inspiradora: relacionada à habilidade do líder em promover uma visão que incentive e motive os liderados a superarem os interesses individuais em benefício dos objetivos coletivos;

- c) Estimulação Intelectual: quando o líder encoraja e estimula os liderados a pensarem de forma criativa, questionando premissas e solucionando problemas com inovação: e
- d) Consideração Individualizada: que envolve o cuidado dedicado pelo líder aos liderados, ao reconhecer suas necessidades e promover o seu desenvolvimento.

Utilizando-se desses componentes de maneira equilibrada, o líder eleva o nível de consciência dos liderados quanto aos valores organizacionais e sociais, além de fortalecer o compromisso com alto desempenho, obtendo resultados elevados.

Em síntese, a teoria transformacional informa que a verdadeira transformação ocorre quando o líder consegue inspirar e elevar o nível de consciência de todos os envolvidos, possibilitando mudanças que se sustentam nas organizações.

2.4.7 Liderança autêntica

Essa teoria se caracteriza pelo exercício da liderança de forma transparente, baseando-se em princípios e valores morais que buscam atender às necessidades dos indivíduos.

Northouse (2022) informa que a liderança autêntica constitui um dos temas mais recentes dos estudos de liderança. Como o próprio nome induz, ela se concentra em saber se a liderança é verdadeira, legítima e real. Ela versa sobre a autenticidade do líder e da sua liderança.

A liderança autêntica, ainda em desenvolvimento (Northouse, 2022), decorreria dos anseios e inseguranças promovidas pelas crises mundiais das últimas décadas, como o 11 de setembro (atentado ao World Trade Center em Nova Iorque, em 2001), escândalos corporativos, corrupção, *fake news* etc. Esses fatos geraram a demanda por uma liderança genuína, por líderes honestos, confiáveis.

Northouse (2022) cita que as primeiras publicações sobre liderança autêntica são de Luthans e Avolio (2003), dando origem a uma cúpula de liderança na Universidade de Nebraska, patrocinada pelo Gallup Leadership Institute.

As pesquisas da cúpula se concentraram na natureza e no desenvolvimento da liderança autêntica. Desses estudos surgiram dois conjuntos de publicações: uma edição especial do *The Leadership Quarterly*, em 2005, e o livro *Authentic leadership theory and process: origins, effects and developmen*, publicado também em 2005.

Entre os autores que pesquisaram sobre o tema, não existe consenso ou conceito único sobre liderança autêntica, mas sim uma variedade de conceitos de diferentes perspectivas (Chan, 2005 apud Northouse, 2022). Esta ausência de consenso originou duas linhas de pesquisa: intrapessoal e interpessoal.

A perspectiva intrapessoal é centrada no líder, no que ele interioriza, incorporando autoconhecimento, autorregulação e o autoconceito. Ao tratarem da abordagem intrapessoal, Shamir e Eilam (2005), citados por Northouse (2022), propõem que líderes autênticos demonstram liderança genuína, são originais e lideram por convicção.

Já a perspectiva interpessoal define a liderança autêntica como objeto da relação estabelecida entre líderes e liderados (Eagly, 2005 apud Northouse, 2022). A autenticidade emerge dessas relações, da reciprocidade entre líderes e liderados.

Por fim, a perspectiva de desenvolvimento (Avolio; Gardner, 2005; Gardner; Avolio; Walumbwa, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008 citados por Northouse, 2022), propõem que a liderança autêntica não é uma característica inata, mas algo que pode ser incutido em uma pessoa, que pode ser nutrido no líder. Assim, a liderança autêntica se desenvolve ao longo da vida das pessoas, podendo ser despertada em fases de dificuldades e momentos de crise, como na mudança para uma nova carreira devido a uma doença grave (Northouse, 2022).

Northouse (2022) cita Walumbwa *et al.* (2008), que definiram liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder, baseado em qualidade psicológica e ética. Os autores propõem que a liderança autêntica é composta por quatro componentes distintos, porém, relacionados: autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009 apud Northouse, 2022).

Tendo em vista que o conceito se integra à perspectiva do desenvolvimento, os líderes autênticos desenvolvem esses componentes ao longo da vida.

2.4.8 Liderança servidora

Essa teoria teve origem nos estudos de Greenleaf (1970, 1972, 1977 apud Northouse, 2022).

Van Dierendonck (2011 apud Northouse, 2022) afirma que a maioria dos estudos acadêmicos e não acadêmicos sobre a liderança servidora é prescritiva,

focada em como a liderança servidora deve ser, em vez de ser focada em como ela é na prática.

Segundo Northouse (2022), de forma assemelhada à abordagem comportamental, a liderança servidora consiste em uma abordagem sob a perspectiva dos líderes e seus comportamentos. A liderança servidora evidencia que os líderes tenham atenção e empatia com os liderados, que priorizem os liderados colocando-os em primeiro lugar, fomentando capacitação, ajudando-os a desenvolver suas potencialidades ao máximo.

Os pesquisadores atuais ratificam as ideias de base da liderança servidora, nas quais os líderes servidores priorizam os interesses dos liderados, colocando-os acima de seus próprios interesses, dando ênfase ao seu desenvolvimento (Hale, Fields, 2007 apud Northouse, 2022). Esses líderes demonstram elevado comportamento moral em relação aos liderados (Graham, 1991; Walumbwa, Hartnell, Oke, 2010, citados por Northouse, 2022), à organização e a outras partes envolvidas (Ehrhart, 2004 apud Northouse, 2022).

2.4.9 Liderança ética

As teorias éticas aplicadas ao processo de liderança são abordadas na obra de Northouse (2022), diferenciando-se das demais teorias de liderança. A liderança ética se apresenta como um conjunto de perspectivas ou pontos de vista.

A ética, inserida nas relações de liderança, concentra sua atenção no comportamento dos líderes, no que fazem e em quem são. Preocupa-se com a natureza do comportamento do líder e em seu virtuosismo (Northouse, 2022).

Nesse sentido, as teorias éticas de liderança se estabelecem em dois grupos ou domínios: teorias sobre a conduta dos líderes (no que fazem) e teorias sobre o caráter dos líderes (em quem são), chamadas de teorias baseadas na virtude.

As teorias sobre as condutas dos líderes se dividem em duas abordagens: as consequências das ações do líder e as regras e deveres que regem suas ações.

Já as teorias baseadas na virtude, que não são inatas, mas podem ser adquiridas pelo aprendizado prático, envolvem o ser ou tornar-se uma pessoa boa e digna (Northouse, 2022).

Por fim, Northouse (2022) considera a ética fundamental à liderança, em face do processo de influência entre líderes e liderados, tendo em vista a necessidade do

líder de envolver os liderados para a realização e concretização dos objetivos comuns, bem como o impacto que os líderes imprimem nos valores organizacionais.

2.5 REVISÃO INTEGRATIVA

Preliminarmente, busquei realizar uma revisão integrativa, por ser um método que visa estabelecer uma análise do conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre determinada temática (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A revisão integrativa, compreendida aqui como espécie do gênero sistemática ou sistematizada (Cunha, 2022), constitui-se em método específico para sintetizar o passado de determinada literatura, seja empírica ou pretérita, propiciando uma maior compreensão de um fenômeno em particular (Broome, 2006 apud Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

O uso do termo “sistematizada” em vez de “sistemática”, enquanto gênero de revisão de literatura, tem por fim distinguir a revisão sistemática gênero, que abriga, dentre outras, a revisão integrativa, da revisão sistemática espécie, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Tipos de revisão da literatura



Fonte: Cunha (2022).

As revisões sistematizadas ou sistemáticas (gênero) se caracterizam por serem conduzidas de forma estruturada, sistêmica e reproduzível.

Já a revisão da literatura não sistematizada, chamada de revisão narrativa ou bibliográfica tradicional (Botelho; Cunha; Macedo, 2011), não fornece um método estruturado ou sistêmico, critérios de análise ou de seleção da literatura de referência.

Tais critérios ficam a cargo do pesquisador. Entretanto, do ponto de vista teórico ou contextual, é apta para descrever o estado da arte de um tema específico (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Dentro do cenário da prática baseada em evidências na área da saúde, Whitemore e Knafl (2005) tratam da revisão integrativa, também dentro do espectro da revisão sistemática, como um tipo de revisão que permite a inclusão de pesquisas experimentais e não experimentais, a fim de compreender em maior amplitude um fenômeno estudado. A revisão integrativa também pode combinar dados da literatura teórica e empírica, além de definir conceitos, revisar teorias e evidências e analisar metodologias. Toda essa aplicação é analisada pelas autoras para a prática baseada em evidências em enfermagem.

Para Torracco (2016), em estudos na área de Administração e Recursos Humanos, a revisão integrativa é uma forma de pesquisa para revisar, criticar e sintetizar a literatura relevante de forma integrada, propiciando a geração de novos referenciais sobre um tema.

Assim, tendo por base o estudo de Botelho, Cunha e Macedo (2011), adotei o protocolo de revisão integrativa descrito no Apêndice A.

2.5.1 Resultados: análise e interpretação

Na revisão integrativa realizada em busca de temas abordados nesta dissertação, foram identificados apenas cinco artigos com alguma pertinência temática: dois documentos se referiam ao serviço policial da Inglaterra e País de Gales. O primeiro, de Davis e Bailey (2017), consiste em estudo sobre a liderança também para compreender a percepção que os líderes têm de si e da própria liderança. O segundo, de Martin *et al.* (2017), reflete sobre os estilos de liderança dessas organizações policiais.

Dentre os demais artigos, dois se referiam à Polícia Nacional da Colômbia (Molina-Garzón; Moreno-Dazab; Velásquez-Apontec, 2020; Nieto-Aldana; Acosta-Prado; Cárdenas-Beltrán, 2019), e último se referia à Polícia de Bangladesh (Jabber; Sakib, Rahman, 2023).

A leitura completa desses artigos permitiu a seguinte análise: em Davis e Bailey (2017), constatou-se que o ambiente da pesquisa era uma “polícia rural típica da Inglaterra e País de Gales”, não sendo identificada a organização policial. Na análise

dos resultados, constatou-se a observação dos autores sobre utilização, por parte dos sujeitos das pesquisas, de termos com conotação militar, junto à atividade de policiamento (patrulhamento ostensivo e preventivo). Não foi identificada atividade de investigação criminal na organização policial de ambiente do estudo.

Em Martin *et al.* (2017), os autores sugerem a adoção do modelo de liderança servidora ao serviço policial da Inglaterra e País de Gales, em vez dos estilos de liderança baseados em hierarquia e posição, tendo por premissa a superação desse modelo. Destaca-se a abordagem da função de policiamento (patrulhamento ostensivo e preventivo) no serviço policial. Não foi identificada a organização policial objeto da pesquisa.

Molina-Garzón, Moreno-Dazab e Velásquez-Apontec (2020) propõem a formação em liderança policial sob a perspectiva da Rede de Internacionalização Educativa Policial, órgão colegiado de ensino policial integrado por organizações policiais, organizações de ensino superior e escolas de governo, vinculado à Polícia Nacional da Colômbia, cuja estrutura organizacional de cargos, patentes e hierarquia possui estética militar.

Nieto-Aldana, Acosta-Prado e Cárdenas-Beltrán (2019) analisaram os atributos da liderança policial no âmbito da Polícia Nacional da Colômbia, com base em estudos e manual de adoção desta organização policial, sendo eleitos como sujeitos da pesquisa também seus policiais.

Jabber, Sakib e Rahman (2023) fazem um estudo crítico da Polícia de Bangladesh e a utilização da liderança servidora. Em pesquisas em fontes abertas (*site* oficial indisponível) verificou-se que a Polícia de Bangladesh tinha natureza militar.

Em conclusão, com base na revisão integrativa, não foi possível identificar pesquisas semelhantes à esta dissertação.

No capítulo 3 abordo a metodologia utilizada para este estudo.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo trata da metodologia aplicada à pesquisa. É o espaço para expor a forma de execução e o desenho metodológico adotado (Silva; Menezes, 2005).

A pesquisa pode ser conceituada como uma atividade que tem por objetivo investigar problemas teóricos ou práticos por meio de processos científicos (Cervo; Bervian; Silva, 2007). Parte-se de um problema, lacuna ou dúvida, segue-se em busca de uma resposta ou solução, com uso do método científico. Em síntese, o método é o caminho para a busca da resposta à pesquisa (Rodrigues; Neubert, 2023).

Para situar a abordagem metodológica desta dissertação, busquei enquadrar a linha de pesquisa ao problema de pesquisa e objetivo geral.

Esta pesquisa se alinha à Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO), e foca na interação entre as pessoas (Santos; Varvakis, 2022), com o objetivo de compreender a percepção dos líderes da PCSP sobre Liderança, diante da questão “Qual é a percepção dos Líderes da PCSP sobre liderança?”. Nesse sentido, o estudo procura analisar e entender a interpretação que pessoas ou grupos (líderes) fazem de uma questão social ou humana (liderança), o que leva à adoção de uma abordagem qualitativa na pesquisa (Creswell, 2010).

A estrutura do capítulo contém o método de pesquisa, a coleta de dados, o ambiente e sujeitos da pesquisa e o método de análise dos dados.

3.1 MÉTODO DE PEQUISA

A definição da abordagem de pesquisa observou o alinhamento das concepções filosóficas e das estratégias de investigação, junto aos métodos específicos (Creswell, 2010).

Primeiramente, analiso a concepção filosófica adotada. Observo que os termos concepção filosófica, concepção, paradigma e visão de mundo são utilizados com um mesmo significado.

Creswell (2010) faz alusão a todos os termos, mas expressa a adoção do termo concepção, definido como uma “orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa defendida por um pesquisador” (Creswell, 2010, p. 28).

Guba (1990) analisa o termo concepção como “um conjunto de crenças básicas que guiam a ação”. Em pesquisa a essa obra, verifiquei que Guba (1990) usa

originalmente o termo *paradigm*, definido como “*a basic set of beliefs that guides action*” (p. 17.). Ou seja, o paradigma de Guba (1990) é a concepção de Creswell (2010).

Referindo-se a Thomas Kuhn como o autor que popularizou o conceito de paradigma, Morgan (1980) e Guba (1990) relatam que Kuhn (1962) apresentou o conceito de, no mínimo, 21 formas diferentes.

Em seu estudo sobre teoria das organizações, Morgan (1980) manifesta utilizar o termo paradigma em sentido metateórico ou filosófico, como representação de uma visão implícita ou explícita da realidade, igualando ainda os termos paradigma metateórico e visão de mundo metateórica.

Com a compreensão de tais conceitos, se reconhece, em Morgan (1980), o paradigma interpretativista, baseado na crença de que a realidade social possui uma natureza ontológica duvidosa, não tendo uma existência concreta. Em tal concepção, a realidade social é produto ou resultado da experiência subjetiva e das relações entre as pessoas (Morgan, 1980).

O paradigma interpretativista dá ênfase à compreensão e interpretação do mundo social a partir da lente dos participantes, em oposição à busca por leis gerais e objetivas. De acordo com essa visão, a realidade social é vista como sendo construída e mantida pelas experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos, em vez de existir independentemente (Morgan, 1980).

Associado ao interpretativismo, o construtivismo social (Creswell, 2010) aponta que as pessoas têm o desejo de compreender o mundo em seu entorno. As pessoas elaboram interpretações subjetivas de suas experiências, orientadas para objetos ou conceitos específicos.

Também para Merriam e Tisdell (2016), as visões interpretativista e construtivista associam-se à pesquisa qualitativa.

Harmonizado ao paradigma interpretativista de pesquisa, o método qualitativo é um caminho para investigar e compreender o significado que as pessoas ou grupos atribuem a questões sociais ou humanas (Creswell, 2010).

Estando o método qualitativo em plena pertinência com esta pesquisa, é possível defini-lo como um tipo de pesquisa que enfatiza o entendimento da significação da experiência. Concentra-se na interpretação, na compreensão e na construção de significados, definidos como um processo indutivo e por produzir uma descrição rica como produto final (Merriam, 2009).

Na linha da visão de Creswell (2010), a pesquisa qualitativa volta-se ao entendimento de questões em seus ambientes naturais, dando ênfase à descrição e interpretação dos significados atribuídos pelos participantes. Ela se baseia na construção social e histórica, buscando gerar teorias a partir dos dados coletados.

O método qualitativo tem por objetivo compreender e decifrar as características sociais e humanas em seus contextos naturais. Isso envolve explorar experiências, percepções e sentimentos dos participantes. Tais características podem ser resumidas em sua natureza descritiva e interpretativa (Creswell, 2010).

Esta dissertação adota o método de Merriam e Tisdell (2016), utilizando-se de uma abordagem de pesquisa qualitativa, denominada pesquisa qualitativa básica, cuja pertinência e aplicação descrevo a seguir.

Merriam e Tisdell (2016) sintetizam que toda pesquisa qualitativa tem interesse na forma como o significado é construído, como as pessoas dão sentido às suas vidas e aos seus mundos.

Apesar de esse interesse às diversas abordagens ser comum, por estarem inseridas em um gênero qualitativo, cada abordagem tem sua especificidade. São exemplos dessas especificidades de abordagens: a etnográfica, na qual o pesquisador estuda a interação dos participantes de um grupo não apenas entre si, mas dentro da cultura ou comunidade da qual fazem parte; a fenomenológica, em que se busca descrever a essência da vivência de um fenômeno sob a perspectiva do participante; a teoria fundamentada, a qual, além da compreensão de um fenômeno, busca a construção de uma teoria; a narrativa, que estuda a vida dos participantes; e, o estudo de caso, em que o pesquisador explora um evento determinado.

A abordagem ou pesquisa qualitativa básica se caracteriza justamente por não ter uma especificidade subjacente, sendo um estudo genérico ou interpretativo.

Para Merriam e Tisdell (2016), o objetivo da pesquisa qualitativa básica é conhecer a forma como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem os seus mundos e o significado que atribuem às suas experiências. A coleta de dados comumente se dá por entrevistas, observações ou análise de documentos.

Por fim, como mencionado de início, sendo objeto de interesse da pesquisa qualitativa a forma de construção do significado, o sentido que as pessoas dão às suas vidas e ao seu entorno, o objetivo principal da abordagem qualitativa básica é descobrir e interpretar esses significados (Merriam; Tisdell, 2016).

3.2 COLETA DE DADOS

Na maioria das abordagens da pesquisa qualitativa, os dados são coletados por entrevistas (Merriam; Tisdell, 2016).

No planejamento inicial desta pesquisa, desejava-se que as entrevistas fossem presenciais. Entretanto, na prática, isso se tornou inviável, devido a um somatório de fatores, tais como: a dificuldade de conciliar o tempo de entrevista à disponibilidade dos líderes entrevistados, detentores de agenda bastante atribulada; o tempo de deslocamento no trânsito, que cada vez mais se torna impraticável, ainda que se considerasse entrevistar apenas líderes sediados na cidade de São Paulo; e a dificuldade de conciliar o monitoramento da gravação por telefone celular (recurso disponível) durante a entrevista presencial, tendo em vista o risco da interrupção despercebida da gravação ou da má qualidade de captação de áudio e vídeo durante a entrevista.

A opção de entrevista por videochamada pelo Google Meet tornou-se o meio viável, facilitando também a posterior análise e transcrição pelo registro gravado em áudio e vídeo, monitorado ao vivo na tela do computador durante a entrevista. Utilizei também o telefone celular para gravar o áudio capturado do computador. Com essa forma de redundância, na hipótese de interrupção despercebida da gravação pelo Google Meet, a entrevista estaria gravada em áudio no celular.

As entrevistas tiveram o formato semiestruturado, com roteiro de perguntas guiado por lista de questões e assuntos a serem abordados.

O Roteiro da Entrevista foi estruturado nas reuniões de orientação. Em consenso com os professores Orientador e Coorientadora, chegou-se ao formato adotado.

A intenção foi colher gradativamente a percepção de liderança dos entrevistados, conduzindo-os a primeiramente opinar sobre o constructo para, em seguida, falarem de si. Após, busquei provocá-los a opinarem sobre a eficácia da liderança, que poderia revelar a própria impressão que os entrevistados têm de si, para então recomendarem melhorias.

Esse pensamento resultou na lista de 11 perguntas, apresentadas no Roteiro da Entrevista.

ROTEIRO DA ENTREVISTA:

1. O que é um líder para o Sr.(a)?
2. Há quantos tempo o Sr.(a) atua como líder em função de 1º escalão (assento no Conselho da Polícia Civil)? Há quanto tempo o Sr.(a) atua em seu cargo atual?
3. Quais são as suas principais características enquanto líder?
4. Descreva seus pontos fortes e fracos enquanto líder.
5. Quais as maiores dificuldades que um líder enfrenta na PCSP?
6. Quais as estratégias usadas para superar estas dificuldades?
7. Na sua opinião, o que um líder deve fazer para motivar seus liderados?
8. Quais os fatores que mais influenciaram na sua trajetória como líder?
9. Quais características um bom líder da PCSP deve ter?
10. O que pode ser melhorado na liderança da PCSP?
11. Como líder, que conselhos você daria aos aspirantes a líderes?

Com a coleta dos dados, pretendeu-se cumprir os objetivos geral e específicos da pesquisa.

O Objetivo Geral, de “Compreender a percepção dos líderes da PCSP sobre liderança”, tem de ser extraído de uma perspectiva unificada do produto do questionário.

Já os Objetivos Específicos podem ser vistos, além do produto geral do questionário, diretamente nas respostas de questões individualizadas, na seguinte forma:

- a) Identificar os principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP (questões 1, 3, 4 e 8);
- b) Identificar as características que os líderes da PCSP consideram essenciais para uma liderança eficaz (questões 1 e 9);
- c) Investigar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes da PCSP e identificar as estratégias usadas para superar essas dificuldades (questões 5 e 6);
- d) Propor recomendações, com base nas percepções dos líderes, para melhorar a eficácia da liderança na PCSP (questões 7, 10 e 11).

3.3 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

O ambiente da pesquisa é a PCSP e os sujeitos são os líderes da PCSP. O critério de liderança estabelecido é o da liderança designada (Northouse, 2013), em que se atribui o papel de líder ao cargo ocupado na organização.

Na forma estabelecida na Seção 2.1.2, relativa à “A PCSP: estrutura orgânica e seus líderes”, a amostra de participantes consistia em 23 delegados(as) de polícia de Classe Especial, integrantes do Conselho da Polícia Civil, por exercerem funções de liderança em nível estratégico em primeiro escalão da PCSP.

Com base nesse universo de 23 líderes (sendo 20 homens e três mulheres à época desta pesquisa), inicialmente idealizei entrevistar até 1/3 dentre eles, consideradas todas as dificuldades já tratadas, bem como devido ao prazo para concretização da pesquisa.

Antes de iniciar os convites aos líderes, lembrando que o próprio pesquisador se subordina ao regime hierárquico da instituição, dei ciência à minha hierarquia (dispensadas as formalidades), também para salientar a necessidade da minha disponibilidade ao líder entrevistado, em meu próprio ambiente de trabalho, a depender da agenda do entrevistado.

Com a anuência e apoio da minha hierarquia, estabeleci contato por aplicativo de mensagens e telefônico com dez dos 23 líderes da amostra, tendo por critério prevalente meu conhecimento prévio do voluntarismo em ser entrevistado e colaborar com a pesquisa.

Dos dez convidados, foi possível concretizar seis entrevistas (cinco por videochamada pelo Google Meet e um, presencial, por escolha do entrevistado, gravado o áudio por telefone celular pessoal).

As entrevistas ocorreram entre os meses de julho e dezembro de 2024 e tiveram duração entre 27min 15s e 2h 4min 29s.

Todos os entrevistados receberam e anuíram ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), enviado por meio digital, em que todos foram formalmente cientificados dos objetivos geral e específicos da pesquisa, da participação voluntária e revogável a qualquer tempo, bem como do sigilo e não identificação dos participantes.

Desde as tratativas do agendamento das entrevistas, foi possível observar que, em geral, os líderes convidados demonstraram maior conforto em participar desta pesquisa quando souberam que suas identidades não seriam reveladas. Durante as entrevistas, tal conforto se traduziu em maior liberdade de fala.

Assim, para a manutenção do sigilo, não foi revelado o gênero dos entrevistados (predominantemente homens), detalhes da carreira, formação acadêmica ou o local de trabalho, pois essas informações possibilitariam sua identificação. São especificados apenas como “Entrevistado” de 1 a 6.

Todos os entrevistados têm mais de 25 anos de carreira como delegado de polícia (graduação obrigatória em Direito), ingressaram na PCSP nas décadas de 1980 e 1990, tendo idades entre 50 e 70 anos.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa adotou a análise temática, por ser a técnica de análise de dados qualitativos adequada para identificar temas ou padrões de significado relevantes e que atendam aos objetivos da pesquisa (Braun; Clarke, 2006).

A análise de dados qualitativos envolve um processo indutivo, no qual temas e padrões se originam dos dados, em vez de serem predeterminados pelo pesquisador (Creswell, 2010).

Contudo, a análise temática permite a identificação de temas e padrões tanto de forma indutiva, de baixo para cima ou ascendente, quanto de forma dedutiva, de cima para baixo ou descendente, em que o pesquisador traz consigo conceitos e fundamentos que utiliza para analisar e interpretar os dados (Braun; Clarke, 2012).

Braun e Clarke (2012) afirmam ainda que a codificação e análise dos dados frequentemente combina esses dois formatos, tendo em vista que não seria possível ao investigador ser puramente indutivo (Braun; Clarke, 2012, p. 58), por sempre trazer algo aos dados, quando da sua análise e interpretação.

A análise temática possibilita a organização e descrição dos dados de forma detalhada. É um método para identificar, analisar e comunicar padrões de dados.

A adequação da análise temática a esta pesquisa também é percebida nas vantagens de sua utilização, apontadas por Braun e Clarke (2006), a exemplo da flexibilidade, sendo um método relativamente fácil e de rápido aprendizado, acessível a pesquisadores com pouca experiência na pesquisa qualitativa, e útil para trabalhar

num paradigma de pesquisa participativa, tendo os participantes (entrevistados) como colaboradores

A análise temática se desenvolve em seis fases, conforme descritas por Braun e Clarke (2006) no Quadro 3.

Quadro 2 – Fases da Análise Temática

Fase	Descrição do Processo
1. Familiarização com os dados:	Transcrição dos dados (se necessário), leitura e releitura, anotando-se as ideias iniciais.
2. Geração de códigos iniciais:	Codificação das características interessantes dos dados de maneira sistemática em todo o conjunto, compilando-se os dados relevantes para cada código.
3. Busca por temas:	Agrupamento de códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.
4. Revisão temas:	Verificar se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (Nível 1) e ao conjunto de dados completo (Nível 2), gerando um “mapa” temático da análise.
5. Definição e nomeação de temas:	Análise contínua para refinar os detalhes de cada tema e a história geral que a análise conta; gerar definições claras e nomes para cada tema.
6. Produção do relatório:	A última oportunidade para análise. Seleção de exemplos de extratos vívidos e convincentes, análise final dos extratos selecionados, relacionando a análise de volta à questão de pesquisa e à literatura, e produzindo um relatório acadêmico da análise.

Fonte: O autor (2025), com base em Braun e Clarke (2006).

Na **1ª fase – familiarização com os dados**, utilizei, no processo para transcrição das gravações, o TurboScribe⁸. O tempo das entrevistas variou entre 27min15s e 2h4min29s, totalizando as seis entrevistas em pouco mais de seis horas de gravação. Ainda que o recurso utilizado fosse um facilitador, foram necessárias mais horas de escuta e transcrição manual para correção dos erros, o que permitiu também a imersão no conteúdo.

⁸ Serviço de transcrição por inteligência artificial, com versão gratuita limitada e por assinatura ilimitada (minha opção), com acesso *online* em plataforma própria <https://turboscribe.ai/pt/>, que suporta áudios e vídeo com até dez horas de gravação e 5 GB de tamanho.

Na **2ª fase – geração de códigos iniciais**: conforme eu realizava as entrevistas e as transcrições, utilizei o ATLAS.ti versão Web, com assinatura própria.

Ao atualizar a assinatura do ATLAS.ti também para a versão *desktop*, a versão Web, mais limitada, não permitiu a exportação do projeto para a versão *desktop*. Assim, a codificação das entrevistas foi realizada na versão Web.

Nessa fase de codificação, na busca de um agrupamento preliminar antes da criação de temas, mas com os recursos disponíveis do ATLAS.ti na versão Web, estabeleci cada questão do roteiro de entrevistas como um subtema e, dentro de cada questão / subtema, agrupei os códigos identificados a partir das entrevistas.

Dessa primeira fase foram considerados 11 subtemas (excluído o correspondente à questão 2 e bipartindo a questão 4), aos quais foram agrupados os códigos.

Nas **fases 3, 4 e 5 – busca, revisão, definição e nomeação de temas**, orientei-me pelos objetivos da pesquisa, geral e específicos, já que os dados obtidos devem levar à concretização desses objetivos. Assim, estabeleci quatro temas, de correspondência direta aos objetivos específicos da pesquisa: Estilos de Liderança, Características de Liderança Eficaz, Dificuldades x Estratégias de Superação e Propostas para Liderança Eficaz.

A **fase 6 – produção do relatório** é objeto do capítulo 4, a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresento os resultados da pesquisa. Com os resultados obtidos, pretendo compreender a percepção dos líderes da PCSP sobre liderança; identificar os principais estilos de liderança adotados por esses líderes; identificar as características que eles consideram essenciais para uma liderança eficaz; investigar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes da PCSP e identificar as estratégias usadas para superá-las; e propor recomendações, com base nas percepções dos líderes, para melhorar a eficácia da liderança na PCSP, assim cumprindo com os objetivos geral e específicos da pesquisa.

Para tanto, como já exposto, estabeleci quatro temas que se relacionam diretamente aos objetivos específicos da pesquisa, aos quais agrupei subtemas relacionados às questões do roteiro de entrevistas, aos quais adicionei os códigos derivados do conteúdo das entrevistas, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Apresentação e análise dos resultados



Fonte: O autor (2025).

A seguir, passo a estruturar os resultados com base nos temas eleitos, com a narrativa do agrupamento dos subtemas das questões do roteiro de entrevista e seus códigos.

4.1 PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA

O tema Estilos de Liderança, objeto de estudo desta seção, foi extraído do primeiro objetivo específico desta pesquisa: “Identificar os principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP”.

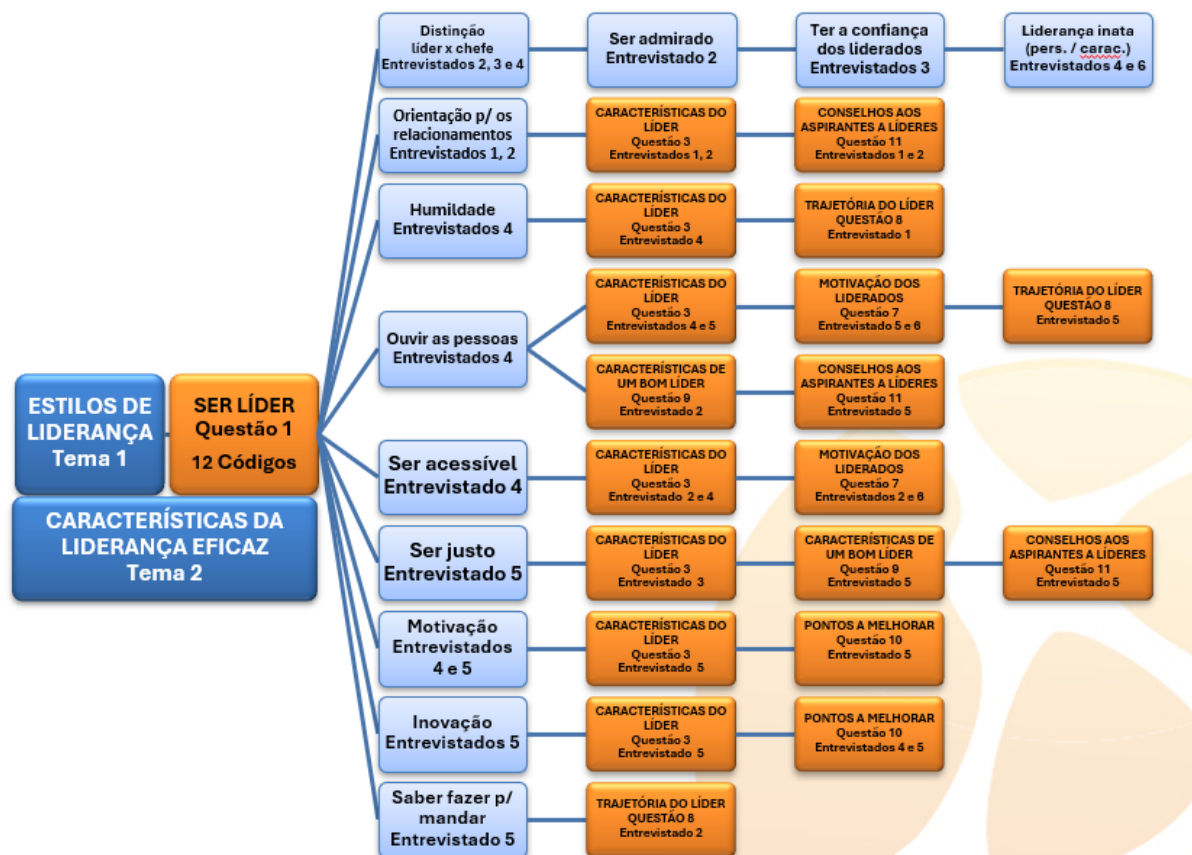
Os principais estilos de liderança adotados pelos entrevistados advêm, prevalentemente, da análise das respostas às questões 1, 3, 4 e 8, cada qual correspondendo a um subtema:

- (1) O que é um líder para o Sr.(a)? Subtema Ser Líder.
- (3) Quais são as suas principais características enquanto líder? Subtema Características do Líder.
- (4) Descreva seus pontos fortes e fracos enquanto líder. Subtemas Pontos Fortes e Pontos Fracos.
- (8) Quais os fatores que mais influenciaram na sua trajetória como líder? Subtema Trajetória do Líder.

4.1.1 Ser Líder

Ser Líder foi o subtema originado da Questão 1, que contou com o agrupamento de 12 códigos, demonstrados na Figura 3 e corroborados pelas falas dos entrevistados na sequência: distinção líder x chefe, ser admirado, orientação para os relacionamentos, ter a confiança dos liderados, liderança inata à personalidade, humildade, ouvir as pessoas, ser acessível, ser justo, motivação, inovação, saber fazer para poder mandar.

Figura 3 – Ser Líder



Fonte: O autor (2025).

As referências para distinção entre chefia e liderança, que representei no código distinção líder x chefe, foram observadas por três entrevistados, com fundamentos assemelhados.

Uma primeira perspectiva faz essa distinção apresentando a liderança como uma qualificação ou certificação de qualidade, um atributo positivo do ocupante de um cargo, sendo a chefia uma condição transitória:

Líder, pra mim, é aquele que é admirado pelos seus pares, pelos seus colegas, que tá sempre com eles em todas as situações, que conhece os problemas da base, que é muito diferente de ser chefe. O chefe, você está. Um líder, ele é admirado. (Entrevistado 2)

Dessa citação foram visualizados dois outros códigos. O primeiro, ser admirado, baseou-se na percepção de que a admiração dos pares e subordinados é um pressuposto para Ser Líder. O segundo, visto como uma orientação para os

relacionamentos, remete à preocupação do líder com os problemas dos subordinados, demonstrando um comportamento de apoio.

O Entrevistado 3 traz essa mesma abordagem sobre Ser Líder, fazendo uma distinção entre líder e chefe com uma variação, em que a qualificação do líder no código ter a confiança dos liderados se assemelha ao atributo de ser admirado:

No âmbito da polícia, a diferença dos conceitos doutrinários, que aprende nesses cursos de chefia e liderança, um líder na polícia, mais do que tudo, onde sua vida, sua integridade física pode sofrer, a pessoa perde a vida e a sua carreira, para mim, o líder é aquela pessoa que nós, os comandados, depositamos confiança. O líder, diferente do chefe, pode ser chefe, pode ser superior, mas o líder é aquela pessoa que os comandados dele, a equipe, tem confiança. E essa confiança é decorrente do quê? Da postura dessa pessoa, da vivência dessa pessoa, do conhecimento dessa pessoa, do quanto que essa pessoa é querida, mais do que querida, é respeitada pela história dela. (Entrevistado 3).

A outra distinção entre líder e chefe também é observada na citação do Entrevistado 4, ao apontar que a chefia se vincula ao cargo, enquanto a liderança é inata à personalidade, uma característica daquele chefe:

Sim, então, a chefia seria você nomeado para ser um determinado Diretor, um determinado Divisionário [delegado de polícia chefe de Divisão], e você tem que comandar aquele departamento, estabelecendo metas, determinando o cumprimento de ordens e serviços, e fazer o controle disso. A liderança seria algo mais inato à personalidade daquele chefe. E aí eles diziam assim, em resumo: o chefe manda e, às vezes, o subordinado cumpre contrariado. E o líder, você nem precisa mandar, porque o subordinado apresenta ideias, apresenta proatividade, porque ele se sente acolhido pelo líder. Ele aceita aquela liderança e faz de tudo para contribuir para o melhor funcionamento daquele órgão ou daquela instituição, ou daquele setor, ou daquele serviço. [...] Mas, assim, a liderança, no meu modo de ver, é uma coisa muito mais afeta a uma característica pessoal daquele que ocupa a chefia. (Entrevistado 4)

Essa menção, tratada como o código liderança inata à personalidade, remete a uma personalidade de líder que inspira o liderado, também numa perspectiva de admiração do liderado pelo líder e de confiança no líder pelo liderado.

Em uma abordagem distinta, orientada para a tarefa, o Entrevistado 6 traz o pensamento sobre liderança como uma série de características do gestor, dentro da sua visão sobre Ser Líder:

Então, eu diria o seguinte: que [a liderança] é um conjunto de características do gestor que permite a realização do trabalho em equipe, aproveitando o potencial de cada membro, visando alcançar os resultados com maior

eficiência e menor desgaste, ou seja, evitar a dispersão de energia, né?
(Entrevistado 6)

Uma tendência percebida na análise e codificação dos dados, foi o fato de que a estrutura do roteiro de entrevista, em que o entrevistado inicia falando de forma abstrata sobre ser líder (Questão 1), para depois falar de si mesmo, descrevendo suas características, pontos fortes, fracos e fatores de influência na carreira (ex. Questões 3, 4 e 8), para finalmente opinar sobre liderança eficaz, revelava seu pensamento sobre si mesmo, refletindo em uma aproximação das respostas com a mesma codificação em perguntas distintas.

Exemplifico essa observação na tendência da orientação para os relacionamentos, mesmo genérica, no subtema Ser Líder. Nas respostas dadas pelos Entrevistados 1 e 2, constatei a orientação para os relacionamentos nas questões sobre Ser Líder (Questão 1), Características (próprias) do Líder (Questão 3) e Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Questão 11). Nesse sentido, apresento as citações do Entrevistado 1:

Líder é aquele que consegue, que consegue reunir um grupo, manter esse grupo unido em torno de um objetivo. Essa é a liderança voltada pelo menos a pessoas. Eu acho que a liderança mais importante é aquela que lida com material humano, com as perspectivas das pessoas. Esse é o líder. Ele é aquele que consegue deixar essas pessoas reunidas em torno de um objetivo comum do grupo. Então, perguntar o que é o líder? Na minha concepção, é isso, principalmente voltado para o material humano. Se eu entendi bem a pergunta. (Questão 1 – Subtema Ser Líder)

[...] mas eu, o que eu gosto de enquanto líder e gestor é trabalhar o lado humano. Acho que o lado humano é o primeiro de todos esses aspectos [...]. (Questão 3 – Subtema Características do Líder)

E a questão humana. Procure humanizar seus relacionamentos. Não que você vai deixar a pessoa fazer o que quiser, quando quiser, nada disso, mas num relacionamento humano você tem que valorizar o lado humano do policial sempre. (Questão 11 – Subtema Conselhos aos Aspirantes a Líderes)

Observando, de forma específica, os comportamentos ou características narradas pelos entrevistados, considere também a orientação para os relacionamentos nas definições relacionadas a Ser Líder em passagens representadas nos códigos humildade, ouvir as pessoas, ser acessível (Entrevistado 4) e ser justo (Entrevistado 5).

O código humildade, além da referência encontrada no subtema Ser Líder (Entrevistado 4), também é encontrado nos subtemas Características (próprias) do Líder (Entrevistado 4) e Trajetória do Líder (Entrevistado 1).

O código ouvir as pessoas, considerado como algo intrínseco a Ser Líder (Entrevistado 4), é citado também nos subtemas Características (próprias) do Líder (Entrevistados 4 e 5), Motivação dos Liderados (Entrevistado 5), Trajetória do Líder (Entrevistado 5), Características de um Bom Líder (Entrevistado 2) e Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 5).

O código ser acessível, da mesma forma, é citado nos subtemas Ser Líder (Entrevistado 4), Características (próprias) do Líder (Entrevistados 2 e 4) e Motivação dos Liderados (Entrevistados 2 e 6).

O código ser justo é encontrado na fala do Entrevistado 5 nos subtemas Ser Líder, Características de um Bom Líder, Conselhos aos Aspirantes a Líderes, e é citado também pelo Entrevistado 3 no subtema Características (próprias) do Líder.

Na fala do Entrevistado 5, exemplifico o senso de justiça necessário ao líder:

Também acho que o líder, ele tem que ter um senso de justiça muito grande, ele tem que saber aproveitar os seus recursos humanos e materiais, ele tem que saber aplicar a justiça com todos. Você não pode simplesmente pegar uma pessoa que não faz nada e enaltecer ela e deixar o que trabalha muito ali escondido. Então você tem que ter esse senso de aplicar, usar os seus recursos e ser justo com todo mundo, para que todo mundo também se sinta motivado. (Entrevistado 5)

O código motivação também se destacou como algo intrínseco a Ser Líder, em citações dos Entrevistados 4 e 5:

O líder é aquele sujeito que se demonstra motivado, demonstra que existe uma missão, ele estabelece qual é essa missão, qual a importância de todos que estão encarregados de cumprir essa missão, e ele demonstra, assim, uma proximidade com os comandados. (Entrevistado 4)

[...] nós temos que ter foco, nós temos que ter organização, nós temos que ter processos, nós temos que produzir por demanda. A gente tem que saber inovar e nós temos, aí, que motivar. Enfim, não é fácil ser um líder numa instituição pública. (Entrevistado 5)

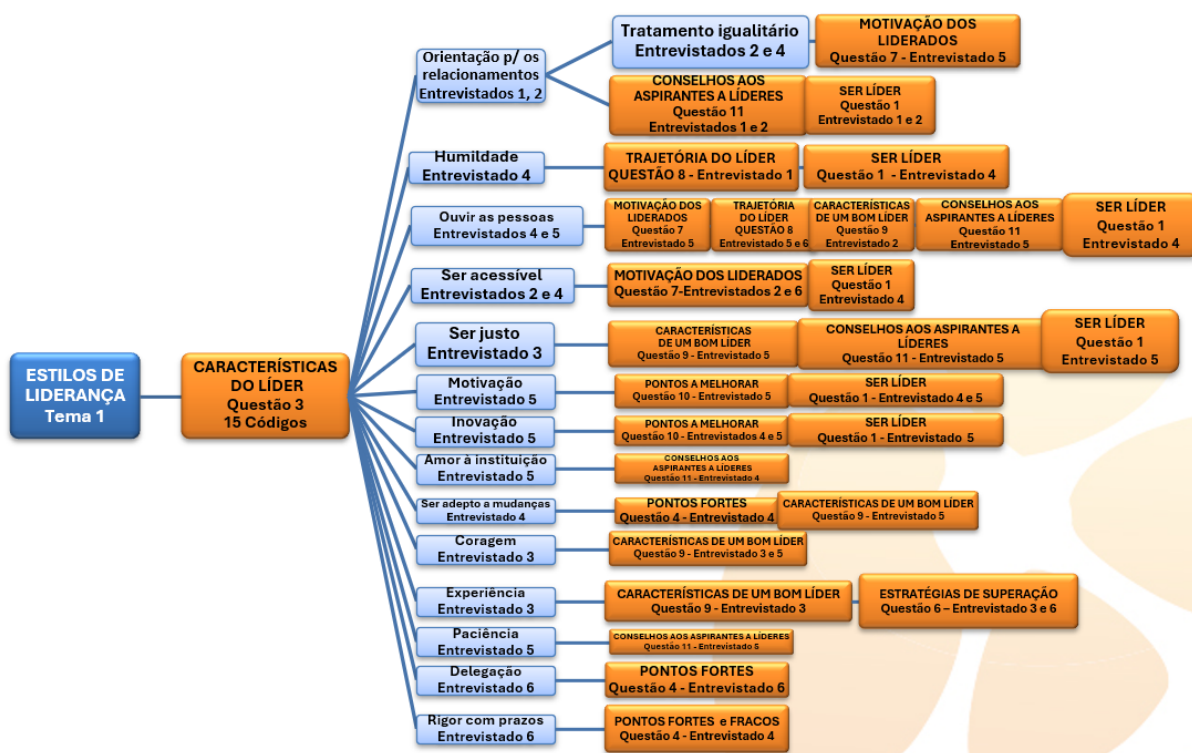
O Entrevistado 5 reproduz a motivação no subtema Características (próprias) do Líder. Da citação do Entrevistado 5 surgiu também o código inovação relacionado a Ser Líder, reproduzido nos subtemas Características (próprias) do Líder e Pontos a Melhorar (Entrevistados 4 e 5).

Finalizando as considerações sobre Ser Líder, menciono o código saber fazer para poder mandar, verificado na fala do Entrevistado 5, num contexto em que o líder deve ser ou deve dar o exemplo, em crítica a gestores do passado que ordenavam tarefas desconhecendo sua execução e os processos correspondentes. Esse código também é encontrado na fala do Entrevistado 2, dentro do subtema Trajetória do Líder, no sentido de que o fato de já ter executado as tarefas dos liderados deve ser uma condição para legitimá-lo a dar ordens.

4.1.2 Características (próprias) do Líder

Este subtema corresponde à Questão 3 – Quais são as suas principais características enquanto líder? – à qual foram agrupados 15 códigos, demonstrados na Figura 4 e listados na ordem de sua apresentação nesta Seção: orientação para os relacionamentos, humildade, ouvir as pessoas, ser acessível, ser justo, tratamento igualitário, motivação, inovação, amor à instituição, adepto(a) a mudanças, coragem, experiência, paciência, delegação e rigor com prazos.

Figura 4 – Características (próprias) do Líder



Fonte: O autor (2025).

Aqui, os líderes entrevistados apontam suas próprias características, falam de si, distintamente da Questão 9 – Quais características um bom líder deve ter? –, subtema Características de um Bom Líder, em que os líderes entrevistados opinam sobre as qualidades necessárias a um líder ideal.

Em tendência já exposta na seção anterior, a orientação para os relacionamentos, de forma genérica, é constatada nas falas dos Entrevistados 1 e 2, e considerada também, em formas específicas, nos códigos humildade (Entrevistado 4), ouvir as pessoas (Entrevistados 4 e 5), ser acessível (Entrevistados 2 e 4) e ser justo (Entrevistado 3).

A orientação para os relacionamentos é vista de forma específica no código tratamento igualitário (Entrevistados 2 e 4), reproduzido e agrupado no subtema Motivação dos Liderados (Entrevistado 5), num sentido de educação e cordialidade.

Os códigos motivação e inovação são encontrados aqui como Características (próprias) do Líder, conforme a fala do Entrevistado 5:

[...] para nós, policiais, isso é muito importante: amor à instituição. Esse amor, quando a gente faz as coisas com amor, você gosta daquilo que você faz, você está bem onde você está, você consegue também alcançar todas as suas metas e aqueles objetivos que você traçou. Então você consegue, sim, inovar. Você também está motivada a inovar, você está motivada a motivar as pessoas. Eu acho que isso eu tenho bastante. Eu sempre gostei muito da nossa polícia, sempre gostei muito dos lugares onde eu trabalhei. Eu sempre fiz o meu trabalho com muito carinho e eu acho que o gostar, você fazer com amor, você mostrar para os seus subordinados... mostrar para todo mundo que você faz aquilo com amor, isso também contagia aquelas pessoas que estão ao seu redor. (Entrevistado 5)

Percebe-se, nessa citação, que a motivação e a inovação decorrem do sentimento (código) de amor à instituição, também reproduzido no subtema Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 4).

Relacionado à inovação, consta o relato sobre a adaptação a contingências, que define o código adepto(a) a mudanças (Entrevistado 4). Ser adepto(a) a mudanças, aqui apontado como Características (próprias) do Líder (Entrevistado 4), teve relato agrupado aos subtemas Pontos Fortes (Entrevistado 4) e Características de um Bom Líder (Entrevistado 5).

Por fim, dentre outros atributos citados pelos entrevistados, considerei como códigos, por terem mais de um relato durante as entrevistas: coragem (Entrevistado 3), também agrupada ao subtema Características de um Bom Líder (Entrevistados 3 e 5); experiência (Entrevistado 3), relatada também nos subtemas Estratégias de

Superação de Dificuldades (Entrevistados 3 e 6) e Características de um Bom Líder (Entrevistado 3); e paciência (Entrevistado 5), também mencionada no subtema Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 5).

Em específico, como atributo orientado para a tarefa, identifiquei o código: delegação (Entrevistado 6), agrupado também ao subtema Pontos Fortes (Entrevistado 6), considerado como meio para aproveitar habilidades dos liderados, flexibilizando relações hierárquicas ou as funções do próprio cargo do liderado.

O código rigor com prazos (Entrevistado 6) foi considerado tanto em Pontos Fortes como em Pontos Fracos.

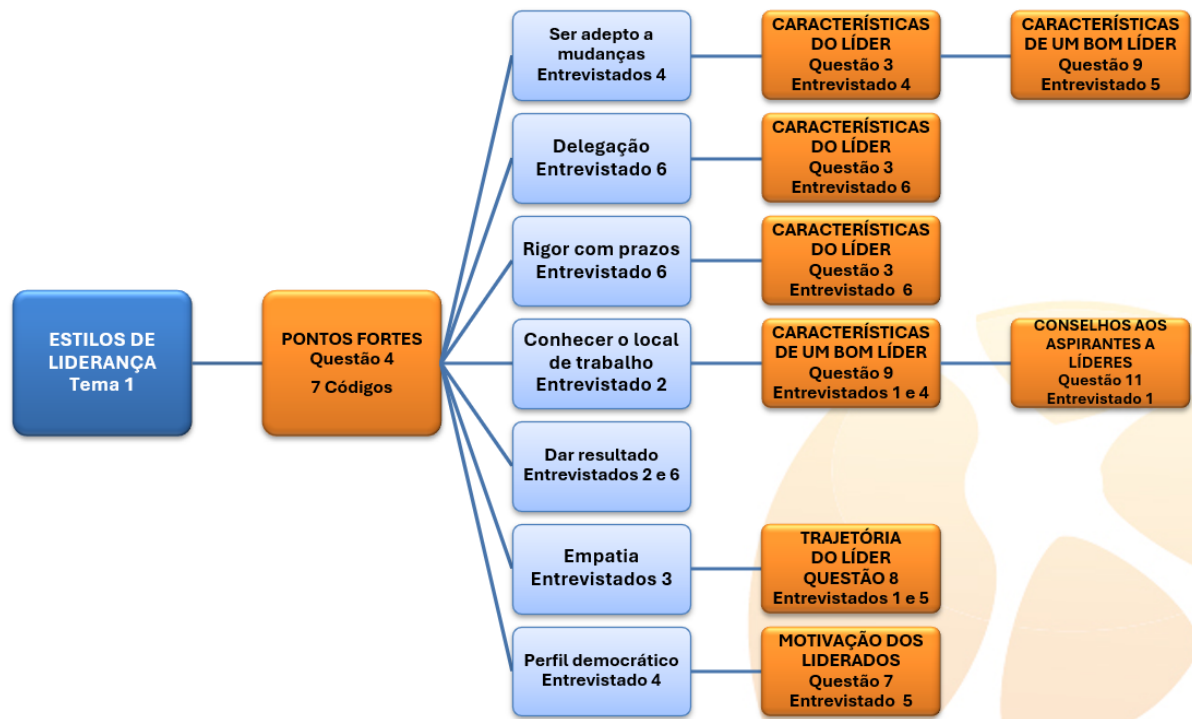
4.1.3 Pontos Fortes e Fracos do Líder

Com relação à Questão 4, os códigos foram agrupados em separado para os Pontos Fortes e Pontos Fracos.

4.1.3.1 Pontos Fortes

Nos relatos dos líderes entrevistados, observei sete códigos pertinentes ao subtema Pontos Fortes, por terem mais de uma citação, os quais são apresentados na seguinte ordem: adepto(a) a mudanças, delegação, rigor com prazos, conhecer o local de trabalho / dominar a área de atuação, dar resultado, empatia, perfil democrático, conforme apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Pontos Fortes



Fonte: O autor (2025).

Esses códigos, aqui reproduzidos como Pontos Fortes, tiveram relatos e agrupamento em outros códigos: ser adepto(a) a mudanças, delegação e rigor com prazos.

Ser adepto(a) a mudanças é apontado pelo Entrevistado 4 como uma característica que lhe é própria (Questão 3), identificada também em narrativa como ponto forte de sua liderança (Questão 4):

Mas, assim, em resumo, a minha característica de liderança é sempre ouvir, pedir sugestões, pedir proatividade, dizer que eu sou adepta a mudanças, desde que essas mudanças tragam uma melhoria para os serviços que nós prestamos à polícia civil e, claro, à nossa sociedade. (Entrevistado 4, Questão 3).

Ponto forte é que eu... Um ponto forte... Eu sei mudar de opinião. Eu sei e aceito ceder diante de uma ideia que eu tenha para uma melhoria de serviço, por exemplo, e as pessoas me dizem que não é o melhor caminho. Então, eu sei parar, retroceder e derivar, se for o caso. Então, eu não sou, digamos, autoritária. Não tenho o perfil ditatorial, sabe? O meu estilo é mais democrático, mas eu sou muito exigente. (Entrevistado 4 – Questão 4).

Esse código é também reproduzido no subtema Características de um Bom Líder (Entrevistado 5).

O Entrevistado 6 também fez menção a suas principais características enquanto líder (Questão 3) como pontos fortes de sua liderança (Questão 4), identificados nos códigos delegação e rigor com prazos:

E falando dos pontos fortes, para a gente dar continuidade aqui, eu tenho muita facilidade na delegação. Eu acho que isso é um ponto forte. O diretor, ele não é o dono da verdade. Ele precisa ouvir aqueles que sabem. Às vezes tem uma reunião com até agentes públicos de outras instituições e que a pessoa que está mais preparada para aquele determinado tema, às vezes é um tema muito específico, eu levo a pessoa junto comigo, o investigador, o escrivão, o colega delegado, e falo com toda facilidade, sem nenhum constrangimento:

– Olha, quem está mais preparado para tratar desse tema e que vai falar, inclusive, em meu nome, é o colega, o investigador fulano de tal, e tudo mais. (Entrevistado 6)

As características, elas até falam um pouquinho já dos pontos que na visão de quem está sendo entrevistado seriam características de pontos fortes [...]. Tenho bastante responsabilidade com as tarefas. Então, quando recebo uma demanda da delegacia geral, eu fico muito preocupado de cumprir aquilo dentro do prazo [...] (Entrevistado 6).

O código conhecer o local de trabalho / dominar a área de atuação, além da menção em Pontos Fortes (Entrevistado 2), é relatado também nos subtemas Características de um Bom Líder (Entrevistados 1 e 4) e Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 1).

Dar resultado em orientação para tarefa é relatado pelos Entrevistados 2 e 6, a exemplo da forma personificada na citação:

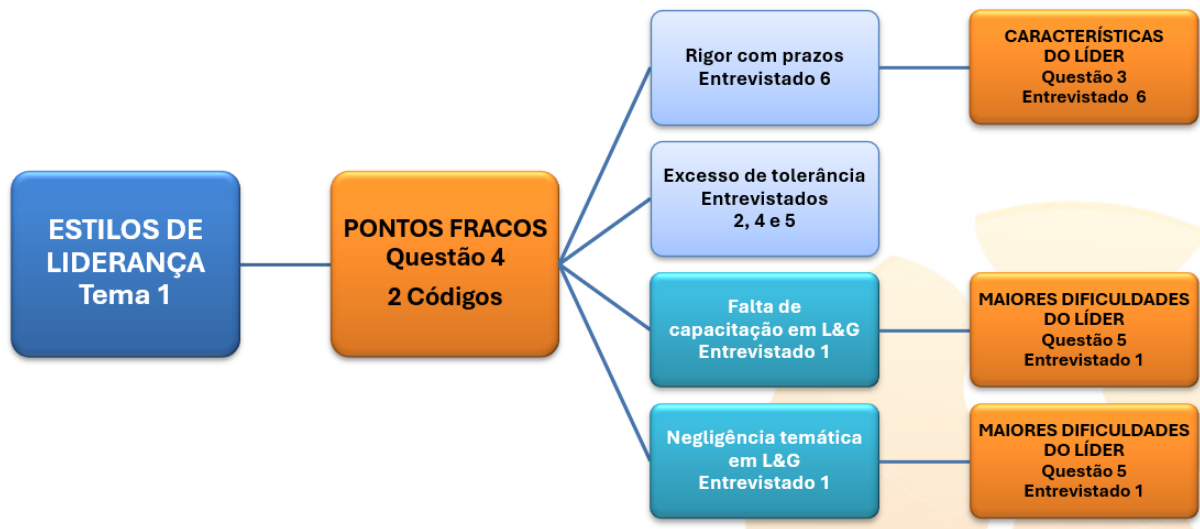
Eu sempre trabalho buscando resultado, então, eu sou aficionado por estatística. (Entrevistado 6).

Já uma visão orientada para os relacionamentos é vista nos códigos: empatia (Entrevistado 3), também citada no subtema Trajetória do Líder (Entrevistados 1 e 5); e perfil democrático, citado pelo Entrevistado 4, e também reproduzido no subtema Motivação dos Liderados (Entrevistado 5).

4.1.3.2 Pontos fracos

São dois os códigos vinculados aos Pontos Fracos, expressos nesta seção na seguinte sequência: rigor com prazos e excesso de tolerância, conforme ilustrado pela Figura 6.

Figura 6 – Pontos Fracos



Fonte: O autor (2025).

Seguindo o método de primeiro apontar os códigos reproduzidos em mais de uma questão / subtema, cito o rigor com prazos, reiterado pelo Entrevistado 6, ao reconhecer que o excesso é prejudicial à sua relação com os subordinados:

[...] tenho muito rigor com o prazo. Eu acho que isso às vezes me dificulta muito, porque eu fico acelerando quem trabalha comigo [...] (Entrevistado 6)

Nesse sentido, constatei que o perfil excessivamente orientado para os relacionamentos foi visto como um Ponto Fraco nos relatos em comum dos Entrevistados 2, 4 e 5, vinculados ao código excesso de tolerância com os liderados:

Aí, o ponto fraco que eu vejo, vamos dizer, às vezes eu sou tolerante demais, sabe? Eu costumo dar nova chance para as pessoas, tudo. Só que tudo tem um limite, entendeu? E talvez, às vezes, a pessoa não fez por merecer eu dar uma nova chance, sabe? Porque você até se arrepende quando o cara pisa na bola novamente, né? Então, acho que talvez essa parte de ser tolerante, de tentar dar uma nova chance, eu vejo isso como uma fraqueza humanitária, né? (Entrevistado 2)

Agora, um ponto fraco é que eu acho que eu sou, vamos dizer assim, muito o perfil de mãe, sabe? Das pessoas. (Entrevistado 4)

Eu sou muito boazinha. Às vezes isso atrapalha, dizem que às vezes o líder, às vezes tem que ter um pouquinho de medo. Mas isso eu não tenho, eu sou boazinha mesmo, eu escuto... Às vezes, lógico, a gente tem que tomar decisões que não vão agradar a todos, isso é normal. [...] acho que tem a ver um pouquinho comigo. Acho que isso é uma fraqueza minha, de ser muito tolerante. Isso, acredito que a tolerância pode ser um ponto fraco meu como gestora. (Entrevistado 5)

Observei, como relevantes, os relatos do Entrevistado 1, porém, não foram considerados como códigos, por serem citados apenas por esse entrevistado.

O Entrevistado 1 apontou como Pontos Fracos e, em sequência, como Maiores Dificuldades do Líder na PCSP (Questão 5), os relatos que identifiquei como falta de capacitação em liderança e gestão e negligência temática em liderança e gestão pela PCSP (Figura 6), no sentido de a instituição não priorizar o ensino e a formação em liderança e gestão:

Então, eu acho que nós temos um problema na polícia civil, que talvez a falta de atenção que a própria instituição dê para a questão liderança e gestão. E eu posso falar com tranquilidade. Não que não exista preocupação, mas que a preocupação é bem maior para com a investigação, e não pro lado da gestão, pro lado da liderança. Então eu acho que essa balança podia ser um pouco mais equilibrada. Não que exista. Existem cursos de Especialização voltados para a investigação. Eu não tenho medo de errar, que é bem maior do que a parte de liderança e gestão. (Entrevistado 1 – Questão 4)

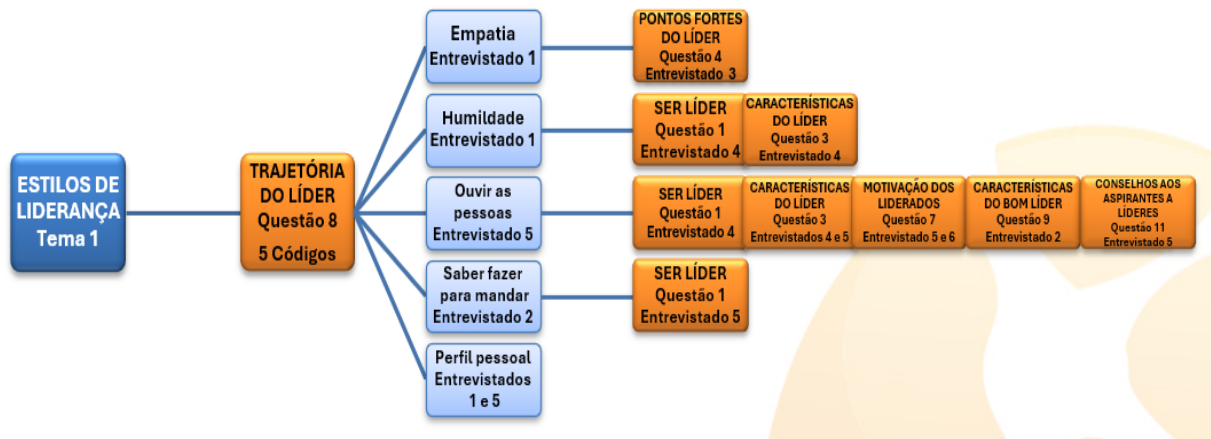
Ah, eu acho que a gestão de pessoas é um pouco negligenciada, né? Nós temos até preocupação da gestão enquanto sistemas de compras, enquanto responsabilidade nos contratos administrativos, isso é muito ressaltado, né? A responsabilidade que o gestor tem, ao assinar um contrato, que seja para comprar papel higiênico, que seja para comprar uma viatura. Mas a questão do lado humano, eu acho que há maior dificuldade. Porque ninguém nos ensina. Ou você tem isso naturalmente, por uma característica sua, por um, por um aspecto familiar, educacional. Mas eu acho que a maior dificuldade é essa. A nossa instituição não nos treina para lidar com o nosso policial. Isso é feito do piloto automático. Muitas vezes dá certo, mas, quando dá certo, não raras às vezes é por conta do acaso, não é mesmo? (Entrevistado 1 – Questão 5).

Esses relatos, em que pesem serem relevantes, não foram considerados como códigos, uma vez que foram citados por apenas um dos entrevistados.

4.1.4 Trajetória do Líder

O subtema Trajetória do Líder foi criado a partir da Questão 8 – Quais os fatores que mais influenciaram na sua trajetória como líder? – ao qual foram agrupados cinco códigos, ilustrados na Figura 7 e analisados nesta seção na seguinte sequência: empatia, humildade, ouvir as pessoas, saber fazer para poder mandar, perfil pessoal. Dentre esses códigos, apenas o perfil pessoal não teve menção anterior.

Figura 7 – Trajetória do Líder



Fonte: O autor (2025).

Percebidos com perfil orientado para os relacionamentos, cito os códigos: empatia e humildade, identificados na fala do Entrevistado 1:

[...] não deixar que o cargo suba na cabeça. Ah, eu vou colocar entre aspas, mas não deixar que a sua atual situação, seu atual cargo, seu posto, influencie na maneira como lida com as pessoas. Se você deixar se influenciar por um cargo, por um patamar mais elevado na carreira, se você passa isso para o relacionamento com os seus comandados, vai ser muito difícil manter qualquer tipo de liderança. Porque as pessoas não esperam isso, esperam pelo contrário. Esperam que aquele que o gestor, que o líder é, olhe nos olhos, converse, reconheça e não se coloque num patamar acima, nenhum pedestal ou num lugar inatingível, não. A gente tem que estar próximo do policial. Lógico que tem que manter a hierarquia. Isso é manter o respeito. Mas nós não podemos nos distanciar, nós não podemos nos encastelar. E ficar muito afastados da nossa base, das pessoas que efetivamente fazem a roda girar. (Entrevistado 1)

Humildade é código agrupado também aos subtemas Ser Líder e Características (próprias) do Líder (Entrevistado 4).

O código empatia também é atribuído aos Pontos Fortes (Entrevistado 3).

Na fala do Entrevistado 5 identifiquei novamente o código empatia, junto a ouvir as pessoas e perfil pessoal, código genérico, sem citação anterior, criado pela observação da narrativa dos entrevistados referente a características pessoais e história de vida:

Acho que a calma, cada jeito de falar, a calma, o saber ouvir, ter o cuidado com o próximo, porque eu realmente tenho cuidado, eu sei quem é quem, o que que passa, o que precisa, tento ajudar, tento motivar, eu agradeço, eu acho que isso são coisas positivas. (Entrevistado 5)

O perfil pessoal também foi identificado como Trajetória do Líder na fala do Entrevistado 1:

Acho que o fato de vir do interior (do Estado de SP), de ser alguém que gosta de conversar com as pessoas. (Entrevistado 1)

O código saber fazer para poder mandar (Entrevistado 2) tem narrativa no sentido de condição de legitimidade para poder dar ordens, também agrupado ao subtema Ser Líder (Entrevistado 5), na perspectiva de o líder ser exemplo para o liderado.

4.1.5 Estilos de Liderança

O tema Estilos de Liderança resulta do produto da análise, com o agrupamento dos códigos visualizados nas questões / subtemas: (1) Ser Líder; (3) Características (próprias) do Líder; (4) Pontos Fortes e Fracos; e (8) Trajetória do Líder.

Dessa análise inicial, não identifiquei, na fala dos líderes entrevistados, uma restrição ou um consenso em relação a um único estilo de liderança. Porém, verifiquei a abordagem de estilo (Northouse, 2013), comportamental (Northouse, 2022) ou de comportamento (Yukl; Gardner, 2020) combinando com a orientação para os relacionamentos e para as tarefas, prevalecendo a orientação para os relacionamentos, a exemplo das citações:

Líder é aquele que consegue, que consegue reunir um grupo, manter esse grupo unido em torno de um objetivo. Essa é a liderança voltada pelo menos a pessoas. Eu acho que a liderança mais importante é aquela que lida com material humano, com as perspectivas das pessoas. Esse é o líder. (Entrevistado 1)

Líder, pra mim, é aquele que é admirado pelos seus pares, pelos seus colegas, que tá sempre com eles, em todas as situações. (Entrevistado 2)

O líder é aquela pessoa que os comandados dele, a equipe, tem confiança. [...] Então, ele tem que ouvir. (Entrevistado 3)

O líder é aquele que ouve, que sabe ouvir. (Entrevistado 4)

Acredito que o líder tem que ter uma vontade de inovar, ele tem que saber inovar, ele precisa disso. Ele precisa motivar todas as pessoas que estão ao seu redor. (Entrevistado 5)

Essas citações destacam a tendência de orientação aos relacionamentos. A maioria dos entrevistados valoriza estar próximo da equipe, ouvir, motivar e criar um ambiente de confiança, refletindo os comportamentos orientados para relacionamentos (Northouse, 2013, 2022; Yukl; Gardner, 2020).

Observa-se, também, um comportamento de liderança de apoio, componente da teoria caminho-meta (House, 1971 citado por Northouse, 2022), pelas narrativas que mostram a preocupação em ser acessível, amigável, gerar credibilidade e confiança.

O comportamento da liderança participativa, também da teoria caminho-meta, é visto na disposição dos líderes em ouvir as pessoas, o que engloba ouvir as opiniões dos liderados:

Ouvir, compartilhar as informações, saber o que também eles pensam.
(Entrevistado 5)

Tais comportamentos de apoio e participativo, dentro da teoria caminho-meta, promoveriam a confiança necessária à satisfação dos liderados, elevando as expectativas de êxito a uma maior *performance*.

Nas citações dos Entrevistados 4 e 6, percebi a presença da abordagem dos traços (Northouse, 2013; Yukl; Gardner, 2020), em que a liderança é considerada inata à personalidade do líder, ou componente de suas características pessoais:

A liderança seria algo mais inato à personalidade daquele chefe. E aí, eles diziam assim, em resumo: o chefe manda e, às vezes, o subordinado cumpre contrariado. E o líder, você nem precisa mandar, porque o subordinado apresenta ideias, apresenta proatividade, porque ele se sente acolhido pelo líder. Ele aceita aquela liderança e faz de tudo para contribuir para o melhor funcionamento daquele órgão ou daquela instituição, ou daquele setor, ou daquele serviço. [...] Mas, assim, a liderança, no meu modo de ver, é uma coisa muito mais afeta a uma característica pessoal daquele que ocupa a chefia. (Entrevistado 4)

Então, eu diria o seguinte, que [Ser Líder] é um conjunto de características do gestor que permite a realização do trabalho em equipe, aproveitando o potencial de cada membro, visando alcançar os resultados com maior eficiência e menor desgaste, ou seja, evitar a dispersão de energia, né? (Entrevistado 6)

Os componentes da liderança transformacional também estão presentes nas entrevistas, a exemplo das menções a motivar e inspirar os liderados, também com foco em inovar.

A orientação para os relacionamentos, extraída da fala dos entrevistados, objeto de análise nesta seção, exhibe o que, para Calaça e Vizeu (2015), é o ponto central da liderança transformacional em Burns (1974), consistente no desenvolvimento moral e no afastamento do utilitarismo na relação entre líder e seguidor. Nesse sentido, de um modo geral, os entrevistados identificaram interesse e preocupação fidedignas do líder em relação aos seus liderados,.

Os Entrevistados 2 e 3 identificaram os quatro componentes específicos da liderança transformacional citados por Northouse (2022), tendo como exemplo a influência idealizada ou carisma, em que o líder é considerado um modelo que inspira respeito e confiança ao liderado:

Líder, pra mim, é aquele que é admirado pelos seus pares, pelos seus colegas, que tá sempre com eles, em todas as situações. (Entrevistado 2)

O líder é aquela pessoa que os comandados dele, a equipe, têm confiança. (Entrevistado 3)

A motivação inspiradora é reconhecida, pelos Entrevistados 1, 4 e 5, na atitude do líder de motivar os liderados a superarem interesses individuais em prol de interesses coletivos:

Líder é aquele que consegue, que consegue reunir um grupo, manter esse grupo unido em torno de um objetivo. (Entrevistado 1)

O líder é aquele sujeito que se demonstra motivado, demonstra que existe uma missão. Ele estabelece qual é essa missão, qual a importância de todos que estão encarregados de cumprir essa missão [...] (Entrevistado 4)

Acredito que o líder tem que ter uma vontade de inovar, ele tem que saber inovar, ele precisa disso. Ele precisa motivar todas as pessoas que estão ao seu redor. (Entrevistado 5)

A Estimulação Intelectual é observada nas atitudes do líder que encoraja os liderados a pensar, na busca por melhorias no serviço prestado à sociedade, de acordo com a fala do Entrevistado 4:

[...] em resumo, a minha característica de liderança é sempre ouvir, pedir sugestões, pedir proatividade, dizer que eu sou adepta a mudanças, desde que essas mudanças tragam uma melhoria para os serviços que nós prestamos à polícia civil e, claro, à nossa sociedade. (Entrevistado 4)

Já a Consideração Individualizada, o quarto item dentre os principais componentes da liderança transformacional, está presente na orientação aos relacionamentos, em que os líderes entrevistados relatam o cuidado que dedicam aos seguidores.

A liderança situacional também foi reconhecida em narrativas em que o exercício da liderança se adequou a fatores situacionais, tais como, em que houve flexibilidade para a adaptação às mudanças, e um olhar voltado para o desenvolvimento dos liderados e para suas necessidades.

Nesse sentido, a citação anterior, do Entrevistado 4, relacionada à Estimulação Intelectual da liderança transformacional, identifica a liderança situacional nas atitudes do líder de saber ouvir, pedir sugestões, ser proativo, ser adepto(a) a mudanças, expondo a predisposição a se adaptar às necessidades dos liderados.

No mesmo sentido, o Entrevistado 4 revela componentes da liderança situacional em suas atitudes:

[...] Eu sei mudar de opinião. Eu sei e aceito ceder diante de uma ideia que eu tenha para uma melhoria de serviço, por exemplo, e as pessoas me dizem que não é o melhor caminho. Então, eu sei parar, retroceder e derivar, se for o caso. (Entrevistado 4)

Em resumo, o entendimento formado pela análise levou à identificação prevalente de um comportamento de liderança orientado para os relacionamentos, com traços de liderança de apoio e participativa da teoria caminho-meta, e componentes da abordagem dos traços, da liderança transformacional e situacional.

No Quadro 4 são apresentados os principais estilos de liderança identificados nos relatos dos entrevistados desta pesquisa.

Quadro 4 – Tema 1

Tema 1 – Principais estilos de liderança identificados:	
✓	Não há restrição ou consenso a um único estilo de liderança;
✓	Abordagem de estilo (Northouse, 2013), comportamental (Northouse, 2022) ou de comportamento (Yukl; Gardner, 2020), com prevalência da orientação para os relacionamentos .
✓	Constam nas transcrições (Entrevistados 1, 2, 3, 4 e 6) que os líderes valorizam estar próximo à equipe, ouvir, motivar e criar um ambiente de confiança, refletindo os comportamentos orientados para relacionamentos (Northouse, 2013, 2022; Yukl; Gardner, 2020).
✓	Teoria caminho-meta (House, 1971 citado por Northouse, 2022).
✓	Comportamento de liderança de apoio , com base nas narrativas que mostram a preocupação em ser acessível, amigável, gerar credibilidade e confiança.
✓	Comportamento de liderança participativa , visto na disposição dos líderes em ouvir as pessoas, o que engloba ouvir as opiniões dos liderados.
✓	Abordagem dos traços (Northouse, 2013; Yukl; Gardner, 2020) nas citações sobre a liderança ser inata à personalidade do líder, ou componente de suas características pessoais.
✓	Liderança Transformacional , vista menções dirigidas a motivar e inspirar os liderados, também com foco em inovar. Os entrevistados revelaram interesse e preocupação fidedignas em relação aos liderados de um modo geral.
✓	Componentes de Liderança Transformacional (Northouse, 2022) presentes:
✓	Influência Idealizada ou carisma , na qual o líder é considerado um modelo que inspira respeito e confiança.
✓	Motivação Inspiradora é reconhecida na visão do líder em motivar os liderados.
✓	Estimulação Intelectual é encontrada nas menções levam ao encorajamento dos liderados a pensar, na busca de melhorias.
✓	Consideração Individualizada nas menções relativas à orientação para os relacionamentos, pelo relato de cuidado dedicado dos líderes aos seguidores.
✓	Liderança situacional , considerando adequação da liderança a fatores situacionais, como de flexibilidade e adaptação às mudanças, no olhar para os liderados voltado ao nível de desenvolvimento e suas necessidades.
✓	Menções a saber ouvir, pedir sugestões, proatividade, sendo adapto(a) a mudanças, o que expõe uma predisposição do líder em se adaptar às necessidades da situação, dos liderados.

Fonte: O autor (2025).

4.2 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA EFICAZ

Nesta seção analiso o segundo tema desta pesquisa, relativo ao segundo objetivo específico: “Identificar as características que os líderes da PCSP consideram essenciais para uma liderança eficaz”.

O tema Características da Liderança Eficaz resulta da análise das respostas às questões e dos correspondentes subtemas:

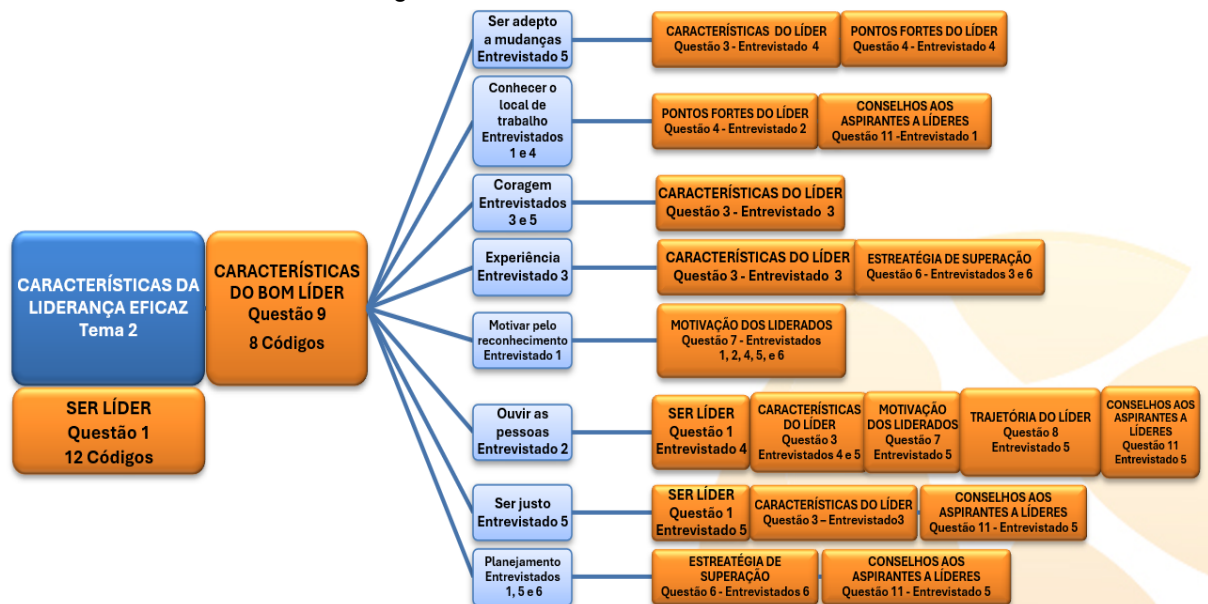
- (1) O que é um líder para o Sr.(a)? Subtema Ser Líder. A Questão 1 foi analisada anteriormente, na seção 4.1.
- (9) Quais características um Bom Líder da PCSP deve ter? A Questão 9 será analisada nesta seção.

4.2.1 Características de um Bom Líder

O subtema Características de um Bom Líder foi gerado pela Questão 9. De forma distinta da Questão 3, relacionada ao subtema Características (próprias) do Líder, na questão em estudo nesta seção os líderes entrevistados não opinam diretamente sobre si mesmos, mas sim sobre um líder ideal.

Ao subtema Características de um Bom Líder foram agrupados oito códigos, listados na ordem de análise: adepto(a) a mudanças, conhecer o local de trabalho, coragem, experiência, motivar pelo reconhecimento, ouvir as pessoas, ser justo e planejamento, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Características do Bom Líder



Fonte: O autor (2025).

Observa-se que, à exceção do código planejamento, identificado nas respostas de três entrevistados, os demais códigos já foram citados e agrupados em outros

subtemas. Adepto(a) a mudanças (Entrevistado 5) foi citado anteriormente nos subtemas Características (próprias) do Líder (Entrevistado 4) e Pontos Fortes (Entrevistado 4).

Conhecer o local de trabalho (Entrevistados 1 e 4) foi citado no sentido de dominar a área de atuação. Além da menção no subtema Pontos Fortes (Entrevistado 2), é encontrado também no subtema Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 1).

Coragem, aqui tida como Características de um Bom Líder (Entrevistados 3 e 5), também teve menção no subtema Características (próprias) do Líder (Entrevistado 3). Percebe-se que o Entrevistado 3 atribui a si mesmo a característica de ter coragem, para, posteriormente, espelhar essa característica nas atitudes de um bom líder, o que revela como ele percebe sua própria liderança.

Experiência (Entrevistado 3) também foi relatada como Características (próprias) do Líder (Entrevistado 3) e Estratégias de Superação de Dificuldades (Entrevistados 3 e 6). Novamente, o Entrevistado 3 espelha um atributo próprio como sendo uma característica de um bom líder, que utiliza para superar dificuldades.

Em relação às características orientadas para os relacionamentos, o código motivar pelo reconhecimento (Entrevistado 1) é apontado no subtema Motivação dos Liderados (Entrevistados 1, 2, 4, 5 e 6).

O código ouvir as pessoas, aqui agrupado ao subtema Características de um Bom Líder (Entrevistado 2), é relatado como intrínseco a Ser Líder (Entrevistado 4), e também nos subtemas Características (próprias) do Líder (Entrevistados 4 e 5), Motivação dos Liderados (Entrevistado 5), Trajetória do Líder (Entrevistado 5) e Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 5).

O código ser justo, além de Característica de um Bom Líder (Entrevistado 5), tem citações nos subtemas Ser Líder e Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 5) e Características (próprias) do Líder (Entrevistado 3).

Por último, numa abordagem orientada para as tarefas, valem as citações dos Entrevistados 1, 5 e 6, referentes ao código planejamento:

Então, primeiro de tudo, conhecer o seu departamento, o que você espera. E fazer planejamento estratégico que a gente não faz. O que que eu quero? O que que eu quero daqui pra frente? [...] Você tem que conhecer seu departamento. Tem que fazer um planejamento estratégico, para ver onde você quer chegar e principalmente para depois, através dos indicadores que você vai criar, saber se você atingiu. Senão você fica aqui, passa os dias,

passa os meses, você não sabe se você está atingindo o objetivo, porque lá atrás você não traçou, você não fez planejamento estratégico do que queria fazer. Logo, você não vai saber se conquistou, não se chegou ou não no ponto almejado. (Entrevistado 1)

Determinação, foco, saber qual é o objetivo que ele [líder] tem que alcançar, ter as suas metas, sempre traçar as metas, conhecer os seus processos, alterar processos equivocados, ter essa coragem de mudança, não ficar ali, com receio, desagradar pessoas, porque você precisa. As melhorias, elas passam por mudanças. E as mudanças trazem, aí, muitas vezes, é, um desconforto para as pessoas. E o líder tem que saber lidar com isso. Então eu acho que isso é muito importante, a gente ter o foco, as metas, ser justo e alcançá-las, trabalhar para isso. (Entrevistado 5)

Certo, eu acho que tem que ter projeto de curto, médio e longo prazo e objetivos bem estratégicos. E precisa saber o que vai fazer, né? Porque, às vezes, o objetivo é só chegar no cargo. Eu acho isso uma pobreza muito grande e acho que não existe liderança nisso. A liderança, olha, se eu chegar lá, eu faria isso. Eu preciso ter um projeto. (Entrevistado 6)

Planejamento é reproduzido pelo Entrevistado 1 dentro dos subtemas Conselhos aos Aspirantes a Líderes, e pelo Entrevistado 6, em Estratégias de Superação de Dificuldades.

4.2.2 Características da Liderança Eficaz

O resultado da análise dos subtemas / questões (1) Ser Líder e (9) Características de um bom Líder revelou abordagens de comportamento dos líderes, habilidades relacionadas a tais abordagens e uma prevalência de atributos pessoais.

Com relação às abordagens de comportamento, observou-se a abordagem de estilo (Nothhouse, 2013), a abordagem comportamental (Northouse, 2022) ou de comportamento (Yukl; Gardner, 2020), nas quais se inserem os dois tipos de comportamentos voltados para a liderança: um, orientado para os relacionamentos, e outro, para as tarefas.

Em contraponto à orientação para os relacionamentos, na qual o líder é sensível à figura do liderado e seus sentimentos, buscando promover um clima de cooperação e mútua confiança, a orientação para as tarefas visa direcionar as atividades dos liderados para a execução do trabalho, para atingir metas e objetivos.

E na análise do que os entrevistados consideram como Características de Liderança Eficaz, o comportamento orientado para as tarefas esteve mais presente em relação à orientação para os relacionamentos:

Então, primeiro de tudo, conhecer o seu departamento, o que você espera. E fazer planejamento estratégico, que a gente não faz. O que que eu quero? O que que eu quero daqui pra frente? [...] Você tem que conhecer seu departamento. Tem que fazer um planejamento estratégico, para ver onde você quer chegar e, principalmente, para depois, através dos indicadores que você vai criar, saber se você atingiu. (Entrevistado 1)

Determinação, foco, saber qual é o objetivo que ele [líder] tem que alcançar, ter as suas metas, sempre traçar as metas, conhecer os seus processos, alterar processos equivocados, ter essa coragem de mudança [...] (Entrevistado 5)

Certo, eu acho que tem que ter projeto de curto, médio e longo prazo e objetivos bem estratégicos. (Entrevistado 6)

Essas citações sobre planejamento com as nuances de planejamento estratégico, objetivos, metas, indicadores e busca por resultados, conhecimento do local do trabalho e domínio técnico, demonstram que a orientação para as tarefas é necessária à eficácia da liderança, sendo determinante o equilíbrio entre as abordagens.

Algumas características consideradas necessárias a uma liderança eficaz se revelam como habilidades ou capacidades. São exemplos, nesse sentido, a capacidade de motivar por reconhecimento (Entrevistado 1), ouvir as pessoas (Entrevistado 2), a flexibilidade para adaptação a mudanças, e senso de justiça (Entrevistado 5):

É conhecer o seu departamento, conhecer as atribuições, para saber, de repente, o que exigir, o que cobrar e, depois, principalmente reconhecer, parabenizar. (Entrevistado 1)

[...] ouvir bastante também. Às vezes a sua opinião pode não ser a melhor. Antes de tomar uma decisão, ouvir a opinião dos outros. A sua será soberana, mas você tem que saber ouvir os outros, porque às vezes você pode mudar a sua visão sobre um determinado aspecto. Eu acho que, fazendo isso, é básico, não tem muito segredo. (Entrevistado 2)

[...] conhecer os seus processos, alterar processos equivocados, ter essa coragem de mudança [...]. Então eu acho que isso é muito importante, a gente ter o foco, as metas, ser justo e alcançá-las, trabalhar para isso. (Entrevistado 5)

Tais capacidades, orientadas para os relacionamentos, também se vincularam a uma liderança eficaz.

Por fim, dentre os atributos pessoais necessários à liderança eficaz, foram citados, prevalentemente, a coragem (Entrevistados 3 e 5) e experiência (Entrevistado 6).

O Quadro 5 lista as características que os entrevistados consideraram essenciais a uma liderança eficaz.

Quadro 5 – Tema 2

Tema 2 – Características essenciais para liderança eficaz:	
✓	Orientação para tarefa: prevalência de citações - planejamento, planejamento estratégico, objetivos, metas, indicadores e busca por resultados, conhecimento do local do trabalho e domínio técnico,
✓	Citação de habilidades ou capacidades como características: motivar por reconhecimento (Entrevistado 1), ouvir as pessoas (Entrevistado 2), a flexibilidade pela adaptação a mudanças e senso de justiça (Entrevistado 5).
✓	Atributos pessoais citados como características (em prevalência): coragem e experiência.

Fonte: O autor (2025).

4.3 DIFICULDADES X ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO

Este tema está relacionado ao terceiro objetivo específico da pesquisa: “Investigar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes da PCSP e identificar as estratégias usadas para superar essas dificuldades”.

O resultado da análise deriva das questões com seus correspondentes subtemas:

(5) Quais são as maiores dificuldades que um líder enfrenta na PCSP?

Subtema Maiores Dificuldades do Líder.

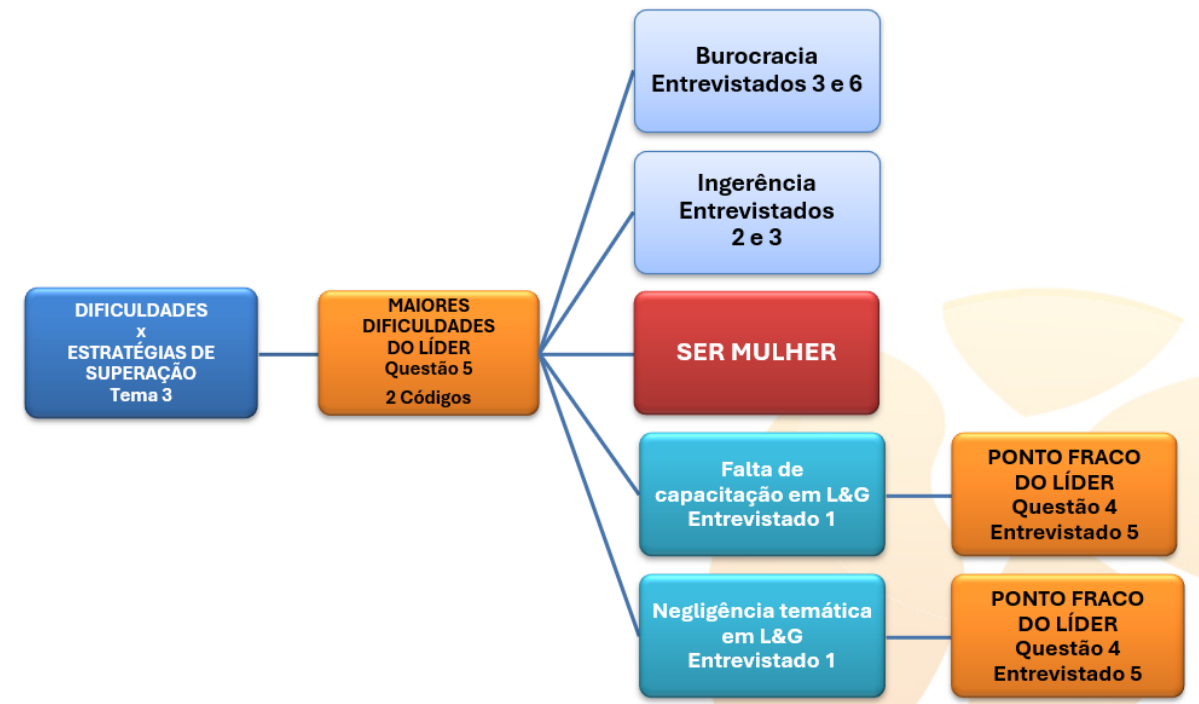
(6) Quais são as estratégias utilizadas para superar essas dificuldades?

Subtema Estratégias de Superação.

4.3.1 Maiores dificuldades do Líder

As Maiores Dificuldades do Líder é o subtema da Questão 5, que contou com o agrupamento de dois códigos: engessamento / burocracia tradicional e ingerência, como se pode observar na Figura 9.

Figura 9 – Maiores dificuldades do Líder



Fonte: O autor (2025).

O código engessamento / burocracia tradicional vem das narrativas dos Entrevistados 3 e 6, num contexto de inflexibilidade e falta de velocidade para as ações devido à estrutura normativa e burocrática da Administração Pública, e em relação à cultura organizacional da PCSP como um órgão da Administração Pública, conforme o relato desses entrevistados:

A administração é engessada já sabe, né, o “pra já” para a administração pública, esse “pra já” faz três, quatro meses pra frente, né, e olha lá. Então, primeira coisa que o líder, pra fazer as coisas acontecerem, na demanda que a vida, que a realidade nos impõe, você entra em choque com a burocracia, tá, e não raras as vezes, isso a gente quer cada vez mais aprimorar, a gente tem que blindar da ingerência, tá, da ingerência. Então eu acho que o líder corajoso vai enfrentar tudo isso [...] (Entrevistado 3)

A gente até já tratou um pouco desse assunto em outras respostas. Mas eu vejo, sim, a estrutura tradicional, que veio da cultura policial. Ela não proporciona alterações fáceis. Isso acaba por impedir mudanças necessárias ou retardadas. E o exemplo que a gente está falando aqui agora é da formação de líderes. (Entrevistado 6)

O código ingerência, identificado na fala do Entrevistado 3, tem a especificidade de ingerência política na fala do Entrevistado 2:

Ingerência política, tá? Ingerência política é terrível. (Entrevistado 2)

Além disso, houve também citações individuais exclusivas, em que o mesmo entrevistado não apresentou a mesma resposta em outra questão, ou, o mesmo tema não foi abordado por outro entrevistado, mas a resposta foi considerada relevante para o trabalho.

Nesse sentido, mesmo sem considerá-las como códigos, justamente por serem citações únicas, cito a falta de autonomia para composição da equipe (Entrevistado 1), corrupção e delegação de atividade administrativa (meio) para órgão de execução (atividade fim) (Entrevistado 2), e a estrutura normativa que dificulta a atividade do departamento (Entrevistado 4).

Dentre todas as citações individuais dos entrevistados, destaco um relato em que a dificuldade do líder provém da questão de gênero, ou seja, o fato de ser mulher:

Eu vou falar um pouco de mim como mulher, eu sou mulher. Eu acho que isso tem uma conotação diferenciada, numa instituição onde ela foi administrada e ainda é administrada por homens. Os homens sempre foram as pessoas que dominaram, aí, as nossas atividades, que dominaram os nossos caminhos a serem trilhados. E aí, agora, a gente, de uns anos para cá, algumas mulheres já conseguiram alcançar alguns patamares. Tivemos duas delegadas gerais adjuntas que foram mulheres, né? [...] Então a gente sabe que as mulheres estão alcançando, mas ainda essa parte da mulher em si, dentro de uma instituição muito dominada por homens e administrada por homens com conceitos, posso até dizer, um pouco machistas, porque são conceitos machistas que nós enfrentamos, então eu acho que isso é uma das grandes dificuldades que a gente tem. Porque, para a gente mostrar o nosso valor, para a gente mostrar a nossa capacidade, a gente tem que trabalhar dez mil vezes mais do que um homem [...] Então, eu, desde que eu entrei na polícia, sempre gostei da instituição, sempre me dediquei a ela, posso falar que a minha vida familiar sempre foi prejudicada, porque eu sabia que eu gostava e eu queria ser alguma coisa na nossa instituição, não ser uma diretora, não era esse o meu sonho, mas eu queria que ela fosse uma boa instituição e eu queria trabalhar para a sociedade, fazer o bem para a sociedade. Então, a gente sempre tem que trabalhar muito mais, para a gente mostrar o nosso valor, para a gente mostrar quem nós somos. Então eu acho que, essa dificuldade para uma mulher ser líder, especialmente no mundo machista, é muito mais complicado. Então a gente tem as pessoas que são subordinadas a nós, a grande maioria são homens, e você precisa, aí, mostrar que eles farão determinadas coisas, alcançar determinados objetivos de acordo com o que uma mulher pensa. Alguns aceitam, alguns não aceitam, alguns somam com a gente e vamos no mesmo caminho e alguns são mais complicados. Então eu ainda acho que isso é muito diferente, muito difícil para uma mulher ser líder dentro de uma instituição policial [...]. [para preservar o anonimato, não identifico a entrevistada]

Por último, destaco também a citação do Entrevistado 1, em que o tema abordado se insere em Pontos Fracos, apontado aqui como Maiores Dificuldades do Líder na PCSP. Denominei as menções como falta de capacitação em liderança e

gestão e negligência temática em liderança e gestão pela PCSP, no sentido de a instituição não priorizar o ensino e a formação em liderança e gestão:

Ah, eu acho que a gestão de pessoas é um pouco negligenciada, né? Nós temos até preocupação da gestão enquanto sistemas de compras, enquanto responsabilidade nos contratos administrativos, isso é muito ressaltado, né? A responsabilidade que o gestor tem ao assinar um contrato, que seja para comprar papel higiênico, que seja para comprar uma viatura. Mas a questão do lado humano, eu acho que há maior dificuldade. Porque ninguém nos ensina. Ou você tem isso naturalmente, por uma característica sua, por um aspecto familiar, educacional, mas eu acho que a maior dificuldade é essa. A nossa instituição não nos treina para lidar com o nosso policial. Isso é feito do piloto automático. Muitas vezes dá certo. Mas quando dá certo, não raras às vezes é, é, é por conta do acaso, não é mesmo? Veja bem, porque nós não conseguimos, na sua totalidade, formar nosso time, montar nosso time. Raras às vezes a gente consegue montar o nosso time. Então, às vezes você tem que trabalhar muito esse lado, esse lado humano, com pessoas que não seriam as suas escolhas para trabalhar no seu time. E nós não temos esse preparo. Às vezes acontece porque um gestor, às vezes tem um pouco mais de facilidade entender de conversar. Então são mais empáticos. Outros menos. Mas a instituição não nos ensina a lidar com o material humano, pelo menos não do jeito que deveria. Falar que não existe nada nesse sentido, eu acho que eu estaria sendo exagerado, mas que não nos prepara assim como prepara para comprar uma viatura, não há a mesma preocupação para lidar com os nossos policiais. (Entrevistado 1)

4.3.2 Estratégias de Superação

Este é o subtema correspondente à Questão 6 – Quais as estratégias utilizadas para superar essas dificuldades –, que contou com o agrupamento de três códigos: experiência, investimento nas pessoas – formação e capacitação técnica, e planejamento, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Estratégias de Superação



Fonte: O autor (2025).

A experiência (Entrevistados 3 e 6) também aparece nos subtemas Características (próprias) do Líder e Características de um Bom Líder (Entrevistado 3).

Já analisada na subseção 4.2.2 como um atributo pessoal para a liderança eficaz, a experiência é vista, nesta seção, como um recurso ou atributo para a superação de dificuldades, ainda que a questão formulada tenha sido explícita nas entrevistas, ao ser perguntado “Quais as estratégias utilizadas para superar as dificuldades?”. As respostas dos Entrevistados 3 e 6, fazendo menção à experiência na questão sobre Estratégias de Superação, são apresentadas na sequência:

[...] tem uma manobra da expertise. É por aí, a expertise, que você tem que ser muito rápido pra coisa passar, e isso sobra a vivência, a carreira, que permite você ser contornado com as situações, que, a hora que ver, já foi. (Entrevistado 3)

Ora, o primeiro deles é a experiência. Eu vejo assim, experiência em casos análogos, então são casos semelhantes e que às vezes são experiências que não são só minhas, são experiências de um seccional, são experiências de um policial que tem muitos anos de janela naquele caso, ou seja, que já fez isso por inúmeras vezes, e ele alcançou o mesmo resultado positivo, ou com outros diretores. (Entrevistado 6)

O código investimento nas pessoas – formação e capacitação técnica (Entrevistados 2 e 4), surge no contexto de os líderes promoverem a capacitação dos liderados nas respectivas áreas de atuação, seja por meio da Academia de Polícia, seja por órgãos externos.

O código planejamento, tratado aqui nas Estratégias de Superação (Entrevistado 6), é identificado na fala dos Entrevistados 1, 5 e 6 nos subtemas Características de um Bom Líder, e, na fala do Entrevistado 1, dentre os Conselhos aos Aspirantes a Líderes.

4.3.3 Dificuldades x Estratégias de Superação

A análise desse tema, com base nas respostas às questões / subtemas (5) Maiores Dificuldade do Líder e (6) Estratégias de Superação, não apresentou, na fala dos líderes, uma relação direta entre suas dificuldades e as estratégias para a superação dos problemas identificados por esses líderes, ou seja, não há uma conexão entre o problema e a solução.

Como Maiores Dificuldade do Líder, a burocracia da Administração Pública (Entrevistados 3 e 6), vista num mau sentido, e a ingerência (Entrevistados 2 e 3) foram estabelecidas como códigos por serem identificados nas citações de mais de um entrevistado.

Os líderes entrevistados também fizeram citações individuais que não foram consideradas como códigos, uma vez que não as identifiquei em outras respostas ou na fala de outros entrevistados. Contudo, considereei como relevantes as citações individuais identificadas como Maiores Dificuldades do Líder: a questão de gênero, ser mulher, a falta de capacitação em liderança e gestão; e a negligência temática em liderança e gestão pela PCSP, a duas última relatadas pelo Entrevistado 1.

Estratégias para superar as dificuldades foram citadas por mais de um líder entrevistado, que sugerem a experiência, o investimento nas pessoas – formação e capacitação técnica, e o planejamento, em abordagem orientada para as tarefas.

Em conclusão, na forma inicialmente exposta, considerando a identificação das Maiores Dificuldades do Líder nos códigos engessamento / burocracia tradicional e ingerência, sendo as Estratégias de Superação identificadas nos códigos experiência, investimento nas pessoas – formação e capacitação técnica – e o planejamento, constatei que as estratégias de superação apresentadas pelos líderes entrevistados não se adequam aos problemas identificados por eles (Quadro 6).

Quadro 6 – Tema 3

Tema 3 – Principais dificuldades do líder da PCSP e as estratégias para superação:
✓ Não se revelou uma relação de causalidade entre a dificuldade e a estratégia de superação, ou seja, entre “problema e solução”
✓ Maiores dificuldades: burocracia da Administração Pública e a ingerência (codificados por terem citação por mais de um Entrevistado).
✓ Citações isoladas consideradas mais relevantes: ser mulher, falta de capacitação em L&G, negligência temática pela PCSP em L&G.
✓ Estratégias de superação: experiência, investimento nas pessoas (formação, capacitação técnica) e planejamento.

Fonte: O autor (2025).

4.4 PROPOSTAS PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ

Este tema tem por objeto o quarto e último objetivo específico da pesquisa: “Propor recomendações, com base nas percepções dos líderes, para melhorar a eficácia da liderança na PCSP”.

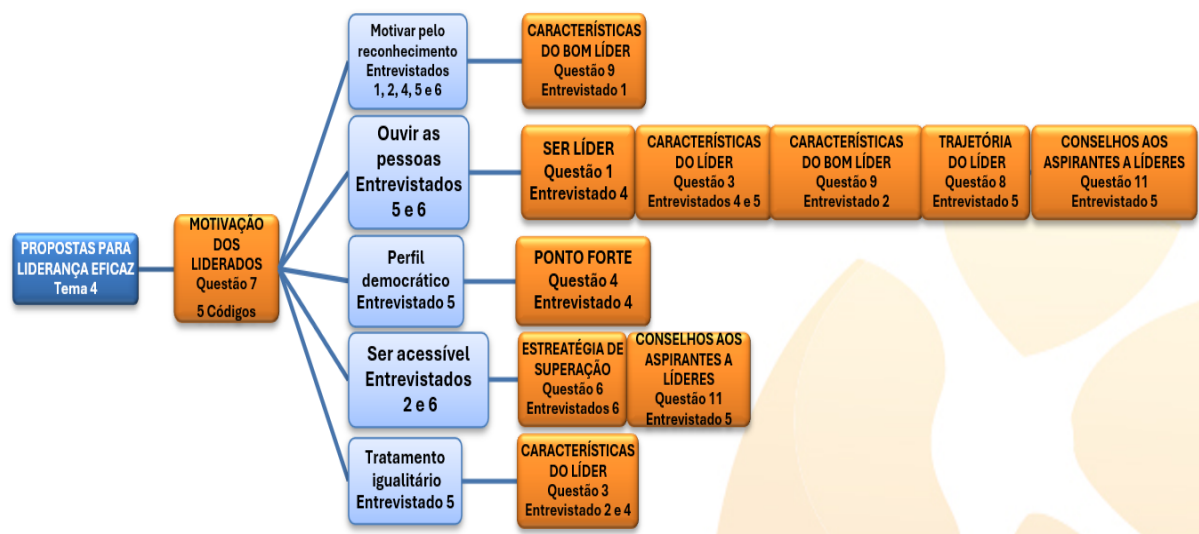
Para responder a essa questão, foi feita a análise das respostas às questões e subtemas correspondentes:

- (7) O que um líder deve fazer para motivar seus liderados? Subtema Motivação dos Liderados.
- (10) O que pode ser melhorado na liderança da PCSP? Subtema Pontos a Melhorar.
- (11) Como líder, que conselhos você daria aos aspirantes a líderes? Subtema Conselhos aos Aspirantes a Líderes.

4.4.1 Motivação dos Liderados

Motivação dos Liderados é o subtema correspondente à Questão 7 – O que um líder deve fazer para motivar seus liderados –, ao qual foram agrupados cinco códigos, listados na ordem de apresentação e análise: motivar pelo reconhecimento, ouvir as pessoas, perfil democrático, ser acessível e tratamento igualitário (Figura 11).

Figura 11 – Motivação dos Liderados



Fonte: O autor (2025).

O código motivar pelo reconhecimento foi identificado nas falas dos Entrevistados 1, 2, 4, 5 e 6, agrupando as citações com abordagem orientada para os relacionamentos, com relatos de elogios, incentivos e valorização:

Então, o que nós procuramos fazer é reconhecer o trabalho. Parabenizar, né? Nos colocar lado a lado, porque nós não temos sistema de recompensa. Talvez uma alternativa fosse a gente sentar, ainda que seja departamento por departamento, algo de institucional, né? Da própria unidade de comando da instituição, estabelecer mecanismos de recompensa. Eu acho que isso ajuda bastante, você manter esse pessoal unido. Esse pessoal é coeso, empolgado, animado e comprometido. Sem isso, você, pelo menos, minimamente, tem que reconhecer o trabalho, parabenizar e tentar manter essa união. (Entrevistado 1)

Eu acho que a primeira coisa é estar junto com eles o dia inteiro, conhecer eles, incentivá-los em vez de criticar, né? Eu acho que o incentivo..., às vezes, você consegue botar o cara para cima e fazer ele evoluir. Ao passo que uma crítica coloca ele para baixo, desestimula, e funciona, tem efeito exatamente ao contrário. (Entrevistado 2)

Bom, ele deve, assim, complementando a minha fala já, inicial, ele deve demonstrar que todos os liderados são tão importantes quanto a figura do líder, que tudo que eles fazem irá repercutir na imagem do líder e, conseqüentemente, do departamento que eles, em que eles atuam. (Entrevistado 4).

[...] acho que estar presente em todas as áreas e também você saber valorizar aquilo que foi realizado, não é ele tá fazendo por obrigação dele, porque ele tinha que fazer aquilo, não. A pessoa muitas vezes também se dedica mais do que ela teria que se dedicar. E a pessoa que está, ali, na liderança, né, controlando tudo aquilo, ela também precisa verificar, enxergar isso e falar com os seus subordinados. O agradecimento, eu sempre falo, o bom dia, boa tarde, boa noite, o obrigado, ou obrigada e o parabéns. Isso é, a gente não pode nunca esquecer de ter dentro das nossas vidas pessoais, no trabalho. Porque isso é importante para a pessoa. [...] Então são coisas que eu acho que a gente pode trazer para o nosso dia a dia, que são coisas pequenas, mas que trazem resultados motivacionais para aquela pessoa. Ela tem aquele sentimento de pertencer àquilo. Ela sabe que ela é importante para que tudo aquilo funcione. (Entrevistado 5)

Ou seja, a quem trabalhou, a quem valorizou, a quem conquistou. E aí, por consequência, ele é que dá a entrevista, essa pessoa é que tem que ser enaltecida e propondo o elogio para a instituição. Infelizmente, nós temos uma estrutura de elogio que é muito arcaica. (Entrevistado 6)

Motivar por reconhecimento se insere também no subtema Característica de um Bom Líder (Entrevistado 1).

A abordagem do líder orientada para os relacionamentos se mostra como comportamento para motivar os liderados, sendo reproduzida nos códigos:

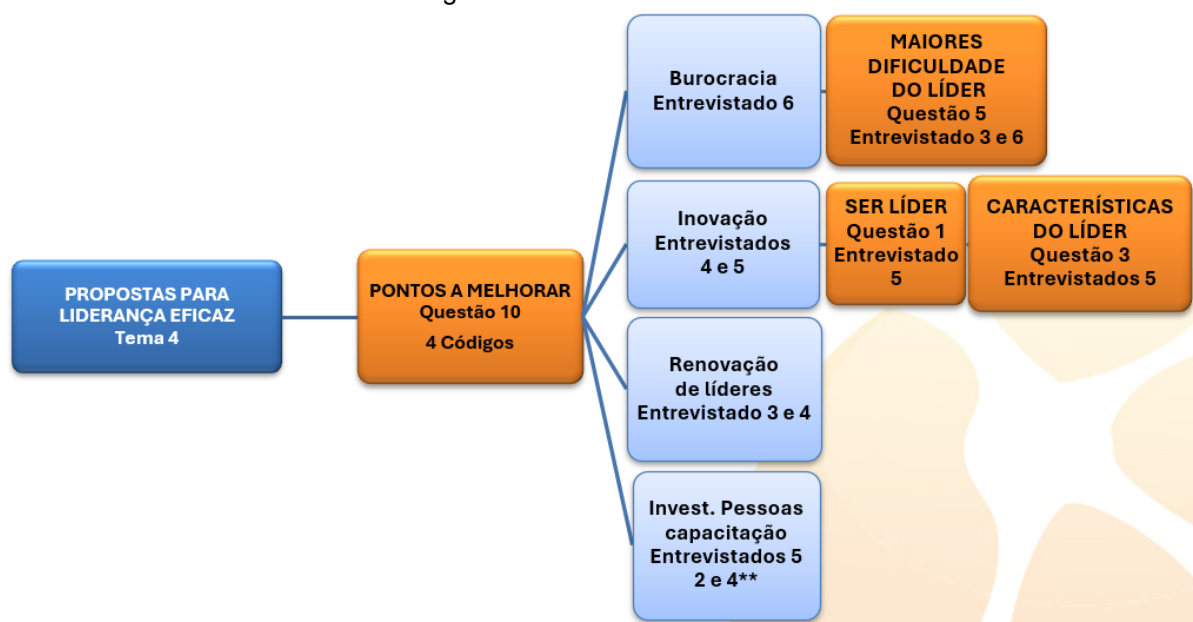
- a) Ouvir as pessoas (Entrevistado 5), também agrupado aos subtemas Ser Líder (Entrevistado 4), Características (próprias) do Líder (Entrevistados 4 e

- 5), Motivação dos Liderados (Entrevistado 5 e 6), Trajetória do Líder (Entrevistado 5), Características de um Bom Líder (Entrevistado 2) e Conselhos aos Aspirantes a Líderes (Entrevistado 5);
- b) O código perfil democrático (Entrevistado 5), também agrupado ao subtema Ponto Forte (Entrevistado 4);
- c) O código ser acessível (Entrevistados 2 e 6), também inserido nos subtemas Ser Líder (Entrevistado 4) e Características (próprias) do Líder (Entrevistados 2 e 4); e
- d) O código tratamento igualitário (Entrevistado 5), presente também no subtema Características (próprias) do Líder (Entrevistados 2 e 4).

4.4.2 Pontos a Melhorar

Pontos a Melhorar é o subtema referente à Questão 10 – O que pode ser melhorado na liderança da PCSP?, recebendo os quatro códigos listados na Figura 12: engessamento / burocracia tradicional, inovação, renovação de líderes e investimento nas pessoas – formação e capacitação técnica.

Figura 12 – Pontos a melhorar



Fonte: O autor (2025).

O código engessamento / burocracia tradicional (Entrevistado 6), visto dentro dos Pontos a Melhorar, teve menção anterior no subtema Maiores Dificuldades do

Líder (Entrevistados 3 e 6), revelando a coerência da fala do Entrevistado 6, que faz uma relação entre o problema e o que precisa ser melhorado.

Inovação teve menção anterior no subtema Ser Líder (Entrevistado 5) e nas Características (próprias) do Líder (Entrevistado 5). Assim como Pontos a Melhorar (Entrevistados 4 e 5) tem uma conotação de necessidade de novas ideias, de renovação:

Então eu acho que essa alteração aí, de mentalidade, de incutir nessas pessoas jovens, a importância da gestão, a importância da inovação, a importância de realizar o seu trabalho ali, dentro daquele seu quadrado, da melhor maneira, com excelência, isso é muito importante. (Entrevistado 5)

A renovação de líderes (Entrevistados 3 e 4) foi o código identificado em uma perspectiva de renovação das lideranças e estipulação de prazo para permanência em cargos de Diretoria na PCSP, visando a sucessão dos líderes.

O código investimento nas pessoas – formação e capacitação técnica é mencionado em Pontos a Melhorar, pelo Entrevistado 5, como algo que já é realidade, mas a ser aprimorado:

[...] o CSP [Curso Superior de Polícia], esse ano foi a primeira turma do CSP, que, por exemplo, teve a especialização em gestão e segurança pública. Por que isso? Porque, de fato, isso é muito importante para nós. Nós temos conhecimento, nós somos formados em direito. Direito é aquela coisa quadrada, certinha, lei, rigor. E aí, você vai gerir, e a gente não tem essa habilidade. E que é muito importante. (Entrevistado 5)

Já os Entrevistados 2 e 4 citam esse código como algo já oferecido por eles, ou realizado, na capacitação dos liderados nas respectivas áreas de atuação, seja por meio da Academia de Polícia, seja por órgãos externos.

O Entrevistado 2 faz referência específica à capacitação de servidores para atuar em Unidade Gestora de Execução (UGE), responsável pela execução orçamentária e financeira da despesa do Departamento:

Formamos uma equipe muito boa, excelente. Eu duvido que tenha melhor na Polícia Civil. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 4 cita a capacitação do servidor de forma geral, para atuação no Departamento:

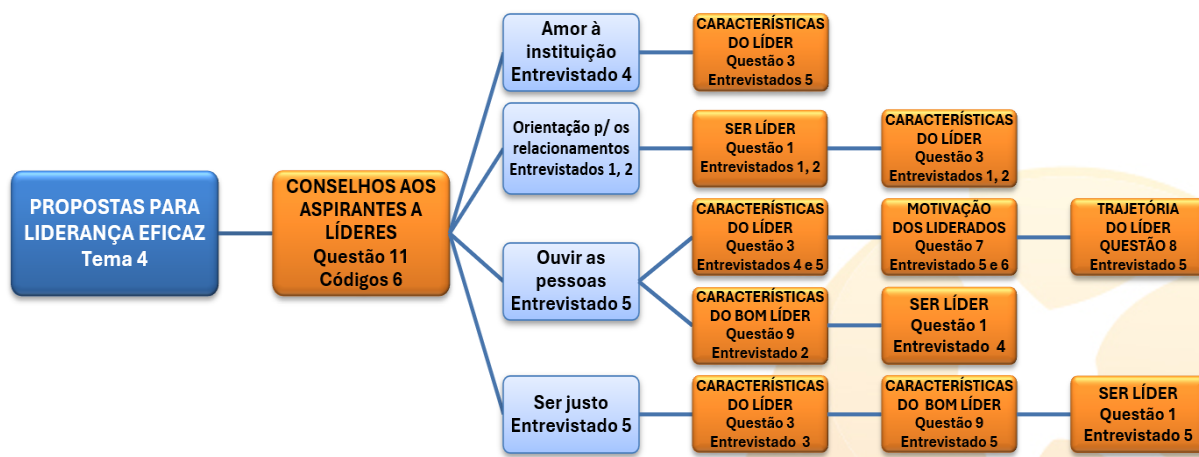
Então, assim, consegui investir aqui na [...] em aprimoramento intelectual e, enfim, já promovi cursos com a [...], do Poder Judiciário aqui de São Paulo, TJ [Tribunal de Justiça] [...] eu consegui promover mais de 20 cursos [...]. (Entrevistado 4)

Por fim, destaco que, dentre as supressões entre colchetes “[...]” na citação anterior, as duas primeiras foram necessárias para impedir a identificação do Departamento e, conseqüentemente, do entrevistado. As duas últimas denotam a solução de continuidade nas transcrições.

4.4.3 Conselhos aos Aspirantes a Líder

Conselhos aos Aspirantes a Líder é o subtema referente à Questão 11 – Como líder, que conselhos você daria aos aspirantes a líderes?, recebendo seis códigos, apresentados na sequência da análise nesta seção: amor à instituição, conhecer o local de trabalho, orientação para os relacionamentos, ouvir as pessoas, planejamento e ser justo (Figura 13).

Figura 13 – Conselhos aos Aspirantes a Líderes



Fonte: O autor (2025).

Amor à instituição (Entrevistado 4) foi citado anteriormente, na subseção 4.1.2 Características (próprias) do Líder (Entrevistado 5).

Na fala do Entrevistado 4, o amor à instituição como um Conselho aos Aspirantes a Líder é expresso de forma sintética:

Bom, sabe, a pessoa tem que ter amor pela instituição. É isso. (Entrevistado 4).

O código conhecer o local de trabalho é identificado em uma perspectiva de domínio da área de atuação (Entrevistado 1) e agrupado aos subtemas Pontos Fortes (Entrevistado 2) e Características de um Bom Líder (Entrevistados 1 e 4).

O código orientação para os relacionamentos foi constatado nas citações dos Entrevistados 1 e 2 nos subtemas Ser Líder, Características (próprias) do Líder e como Conselhos aos Aspirantes a Líder, todos inseridos na subseção 4.1.1.

Vale aqui reiterar a fala do Entrevistado 1, relativa aos Conselhos aos Aspirantes a Líder:

E a questão humana. Procure humanizar seus relacionamentos. Não que você vai deixar a pessoa fazer o que quiser, quando quiser, nada disso. Mas, num relacionamento humano, você tem que valorizar o lado humano do policial sempre. (Entrevistado 1)

O código ouvir as pessoas (Entrevistado 5), como abordagem orientada para os relacionamentos, tem suas menções nos subtemas Ser Líder (Entrevistado 4) e Características (próprias) do Líder (Entrevistados 4 e 5), Motivação dos Liderados (Entrevistado 5 e 6), Trajetória do Líder (Entrevistado 5) e Características de um Bom Líder (Entrevistado 2).

A fala do Entrevistado 5, a seguir, é relacionada a ouvir as pessoas em Conselhos aos Aspirantes a Líder:

Sempre ouvir e não começar já a atropelar as pessoas. [...] Então, ouvir, eu acho que é uma característica muito importante em tudo. Em tudo, na nossa vida, ter a paciência de ouvir, refletir naquilo que estão falando. (Entrevistado 5).

Percebe-se a relevância dada a ouvir as pessoas, por ser um código identificado na fala dos Entrevistados 2, 4, 5 e 6 também em diferentes questões.

O Entrevistado 5 é quem dá maior importância a ouvir as pessoas, sendo o código identificado em suas repostas nos subtemas Características (próprias) do Líder, Motivação dos Liderados, Trajetória do Líder, além de Conselhos aos Aspirantes a Líder.

O código planejamento, em abordagem orientada para a tarefa, com as citações inseridas na subseção 4.2.1 Características de um Bom Líder (Entrevistados

1, 5 e 6), é inserida aqui no subtema Conselhos aos Aspirantes a Líder (Entrevistado 1), além da menção em Estratégias de Superação de Dificuldades (Entrevistado 5).

Nesse sentido, cito o questionamento do Entrevistado 1, relacionado à questão em análise:

O que você quer, naquela nova missão daqui? Quanto tempo eu vou fazer uma medição e traçar os indicadores. Aí você consegue analisar o seu próprio trabalho. Senão, você vai fazer um trabalho que às vezes as pessoas vão gostar, as pessoas vão gostar, mas você não vai saber se você atingiu o seu objetivo. Então, relacionamentos humanos, procurar se especializar naquela missão e planejamento estratégico são três pilares que eu, que eu acho que são importantes. (Entrevistado 1)

O código ser justo é citado pelo Entrevistado 5 nos subtemas Ser Líder, Características de um Bom Líder, Conselhos aos Aspirantes a Líder, tendo também menção pelo Entrevistado 3 no subtema Características (próprias) do Líder.

Para ilustrar o senso de justiça, cito a resposta do Entrevistado 5, relativa a Conselhos aos Aspirantes a Líder:

Acho que é senso de justiça, ser justo sempre, tentar, tentar. Porque, às vezes, a gente comete [injustiça]. Não cometer injustiça, tentar ser o mais justo possível em todas as relações que a gente adota. Sempre ouvir e não começar já a atropelar as pessoas. (Entrevistado 5).

Percebe-se, novamente, que o Entrevistado 5, além de dar maior importância a ouvir as pessoas em relação a outros entrevistados, confere também maior importância ao código ser justo, cujas citações se identificam nos subtemas Ser Líder, Características de um Bom Líder, Conselhos aos Aspirantes a Líder.

4.4.4 Propostas para a Liderança Eficaz

Os resultados deste tema decorrem predominantemente da análise dos subtemas Motivação dos Liderados (Questão 7), Pontos a Melhorar (Questão 10) e Conselhos aos Aspirantes a Líder (Questão 11).

Porém, em uma análise ampliada em relação às respostas a outras questões, constato que apenas o Entrevistado 6 faz uma relação entre o problema e aquilo que precisa ser melhorado, em menção ao código engessamento / burocracia tradicional,

inserido nos subtemas Maiores Dificuldades do Líder (Questão 5) e Pontos a Melhorar (Questão 10).

Dentre as formas de Motivação dos Liderados, obteve-se um consenso sobre comportamentos ou características orientadas para os relacionamentos, que se refletiram em linhas gerais nos Conselhos aos Aspirantes a Líder.

A fim de extrair Propostas para Liderança Eficaz do conjunto da análise, em uma visão ampliada, percebo que as menções a inovação e investimento nas pessoas – formação e capacitação técnica revelam demandas por renovação do pensamento e da cultura organizacional, em contraponto a uma estagnação promovida por uma burocracia tradicional dos órgãos da Administração Pública.

Esse olhar para inovação e renovação, considerado nos aspectos estruturais, normativos e de pessoas, se compatibiliza com uma necessidade de aprimoramento do aprendizado em liderança e gestão por líderes e liderados da PCSP.

No Quadro 7 são propostas as recomendações para uma Liderança Eficaz.

Quadro 7 – Tema 4

Tema 4 – Proposta de recomendações para melhorar a eficácia da liderança na PCSP:	
✓	Não se revelaram citações ou propostas objetivas, mas sim de caráter programático.
✓	Com base no produto das entrevistas, citações sobre inovação e investimento nas pessoas revelam demandas por renovação do pensamento e de cultura organizacional, em contraponto a uma estagnação promovida por uma burocracia tradicional dos órgãos da Administração Pública.
✓	Ações no sentido de inovar, renovar, capacitar e formar estruturas orgânicas, normativas e de pessoas se compatibilizam com uma necessidade de aprimoramento do aprendizado em liderança e gestão por líderes e liderados da PCSP.

Fonte: O autor (2025).

No Quadro 8 apresento a síntese da percepção dos líderes entrevistados a respeito do tema liderança na sua instituição.

Quadro 8 – Síntese dos resultados da pesquisa

Percepção da liderança pelos líderes da PCSP			
Principais estilos de liderança identificados	Características essenciais para liderança eficaz	Principais dificuldades e as estratégias de superação	Recomendações para melhorar a eficácia da liderança na PCSP
✓ Comportamento orientado para os relacionamentos; ✓ Teoria caminho-meta (liderança de apoio e participativa); ✓ Abordagem dos traços; ✓ Liderança Transformacional; ✓ Liderança <u>Situacional</u>.	✓ Comportamento orientado para a tarefa (preponderante) ✓ Capacidades de motivar por reconhecimento, ouvir as pessoas, flexibilidade pela adaptação a mudanças e senso de justiça. ✓ Atributos como coragem e experiência	✓ Não se revelou uma relação de causalidade entre “problema e solução”. ✓ Maiores dificuldades: burocracia e ingerência (prevalentes); ✓ Citações isoladas de maior relevância: ser mulher, falta de capacitação e negligência temática em L&G. ✓ Estratégias de superação: experiência, investimento nas pessoas / formação e capacitação, e, planejamento.	✓ Não se revelaram menções de cunho o objetivo, mas sim programáticas, a exemplo da renovação do pensamento e da cultura organizacional em contraponto à estagnação da burocracia da Administração Pública. ✓ Ações no sentido de inovar, renovar, capacitar e formar estruturas orgânica, normativa e de pessoas.

Fonte: O autor (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral compreender a percepção dos líderes da PCSP sobre a liderança em sua própria instituição. Os objetivos específicos foram:

- a) identificar os principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP;
- b) identificar as características que os líderes da PCSP consideram essenciais para uma liderança eficaz;
- c) investigar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes da PCSP e as estratégias usadas para superá-las; e
- d) propor recomendações, com base nas percepções dos líderes, para melhorar a eficácia da liderança na PCSP.

Para tanto, com a abordagem metodológica inserida no paradigma interpretativista (Morgan, 1980), adotou-se o método científico da pesquisa qualitativa básica (Merriam; Tisdell, 2016), com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. O recorte do público-alvo teve como principal critério o exercício de liderança formal, sendo os seis entrevistados eleitos dentre um total de 23 delegados(as) de polícia ocupantes de cargos da alta hierarquia da PCSP.

A técnica utilizada para a análise de dados foi a análise temática, por ser a técnica adequada para identificar temas ou padrões de significado relevantes e que atendam aos objetivos da pesquisa (Braun; Clarke, 2006).

Para a técnica da análise temática, elaborou-se um roteiro de entrevistas de 11 questões, sendo que cada questão aborda um subtema, ao qual foram agrupados códigos decorrentes das respostas. As questões / subtemas foram agrupados de modo a compor quatro temas, que corresponderam aos objetivos específicos da pesquisa. O objetivo geral se extraiu do contexto unificado do produto do questionário.

O primeiro tema foi objeto da Seção 4.1.5 Estilos de Liderança, como produto da análise das Questões 1, 3, 4 e 8, atendendo ao primeiro objetivo específico: “identificar os principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP”.

Buscando compreender a percepção dos líderes da PCSP, observou-se que os líderes entrevistados não adotaram uma visão unificada ou consensual em relação a uma abordagem, estilo ou teoria de liderança.

Com base nas respostas dos Entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, inseridas na Seção 4.1.5, estes revelaram as abordagens de estilo (Northouse, 2013), comportamental

(Northouse, 2022) e de comportamento (Yukl; Gardner, 2020), combinando com a orientação para os relacionamentos e para as tarefas, prevalecendo a orientação para os relacionamentos.

Ainda na análise do comportamento do líder, esses resultados mostraram componentes da teoria caminho-meta, que, em síntese, trata da forma como os líderes motivam os liderados a atingirem os objetivos estabelecidos (Northouse, 2022). Os componentes identificados foram o comportamento de liderança de apoio (House, 1971, citado por Northouse, 2022), visto nas narrativas dos entrevistados que mostram a preocupação em serem acessíveis, amigáveis e gerar credibilidade e confiança; e o comportamento da liderança participativa, na disposição dos líderes em ouvir as pessoas, o que engloba ouvir as opiniões dos liderados.

A abordagem dos traços (Northouse, 2013; Yukl; Gardner, 2020) foi identificada nas falas em que a liderança é considerada como sendo inata à personalidade do líder, ou como componente das características pessoais do líder, vistas nas citações dos Entrevistados 4 e 6, na Seção 4.1.5.

Com relação à liderança transformacional, foram identificados seus quatro componentes específicos (Northouse, 2022), conforme os depoimentos citados na Seção 4.1.5:

- a) Influência Idealizada ou carisma, na qual o líder é considerado um modelo que inspira respeito e confiança (Entrevistados 2 e 3);
- b) Motivação Inspiradora, reconhecida na visão do líder em motivar os liderados (Entrevistados 1, 4 e 5);
- c) Estimulação Intelectual, encontrada nas citações que encorajam os liderados a pensar, a buscar melhorias (Entrevistado 4);
- d) Consideração Individualizada, presente nas menções relativas à orientação para os relacionamentos, pelo relato relacionado ao cuidado dedicado pelos líderes entrevistados aos seus liderados (Entrevistado 4).

Aspectos da liderança situacional foram identificados nas citações em que se considerou uma adequação do exercício da liderança a fatores situacionais, tais como, a flexibilidade e a adaptação às mudanças, e um olhar voltado também ao desenvolvimento e às necessidades dos liderados. Tais aspectos são exemplificados na citação do Entrevistado 4 na Seção 4.1.5.

Em conclusão ao tema “Estilos de Liderança”, a análise temática demonstrou a adoção prevalente dos comportamentos de liderança orientados para os relacionamentos (abordagem de estilo, comportamental ou de comportamento), de apoio e de liderança participativa (teoria caminho-meta), e a adoção das teorias dos traços, da liderança transformacional e situacional

O segundo tema, “Características de Liderança Eficaz”, desenvolvido na Seção 4.2.2, resulta da análise das Questões 1 e 9, em que se procurou atender ao segundo objetivo específico da pesquisa: “identificar as características que os líderes da PCSP consideram essenciais para uma liderança eficaz”.

Os resultados desta análise mostraram que as características apontadas como de liderança eficaz consistiram em abordagens de comportamento dos líderes, habilidades relacionadas a tais abordagens e uma prevalência de atributos pessoais.

Novamente as abordagens de estilo (Northouse, 2013), comportamental (Northouse, 2022) ou de comportamento (Yukl; Gardner, 2020) apresentaram-se como os dois tipos gerais de comportamentos voltados para a liderança: um, orientado para os relacionamentos e outro, para as tarefas.

Contudo, diversamente da prevalência do comportamento de liderança orientada para os relacionamentos, verificada na identificação dos principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP, na análise ao que os entrevistados consideraram como características da liderança eficaz, o comportamento orientado para as tarefas prevaleceu em relação à orientação para os relacionamentos, com base nas falas dos Entrevistados 1, 5 e 6, apresentadas na Seção 4.2.2.

As citações sobre planejamento (Entrevistados 1, 5 e 6), com as nuances de planejamento estratégico, objetivos, metas, indicadores e busca por resultados, conhecimento do local do trabalho e domínio técnico, demonstraram a necessidade do comportamento orientado para as tarefas para uma liderança eficaz, sendo determinante o equilíbrio entre as abordagens.

As habilidades ou capacidades para ações consideradas como características da liderança eficaz, expostas nas citações inseridas na Seção 4.2.2, foram as seguintes: motivar por reconhecimento (Entrevistado 1); ouvir as pessoas (Entrevistado 2); flexibilidade pela adaptação a mudanças e senso de justiça (Entrevistado 5). Tais capacidades são orientadas para os relacionamentos.

Também foram identificados atributos pessoais como características para liderança eficaz, sendo estas a coragem (Entrevistados 3 e 5) e a experiência (Entrevistado 6).

O terceiro tema “Dificuldades x Estratégias de Superação” foi estudado na Seção 4.3.3, formado pelas respostas às Questões 5 e 6, atendendo ao terceiro objetivo específico da pesquisa: “investigar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes da PCSP e identificar as estratégias usadas para superar essas dificuldades”.

Um ponto a destacar é o fato de que a análise das entrevistas não revelou uma estratégia para a superação das dificuldades dos líderes, ou seja, não conectou o problema com a solução. Os entrevistados pouco coincidiram nas respostas.

A burocracia da Administração Pública (Entrevistados 3 e 6) e a ingerência política (Entrevistados 2 e 6) foram os resultados identificados como as maiores dificuldades do líder da PCSP, conforme as citações inseridas na Seção 4.3.1.

Dentre as citações individuais relacionadas às maiores dificuldades, na visão dos líderes entrevistados, ainda que sem menção por mais de um entrevistado, considere as duas como as mais relevantes:

- a) O fato de ser mulher, na perspectiva da líder entrevistada, estava entre as maiores dificuldades que uma líder enfrenta na PCSP. A importância deste relato se deve justamente ao número limitado de delegadas de polícia ocupando cargos de primeiro escalão. Dentre os 23 líderes da alta hierarquia da PCSP, apenas três eram mulheres à época da coleta de dados. De forma a preservar o sigilo dos seis entrevistados, não se revelou o seu gênero. Porém, é certo que ao menos uma mulher foi entrevistada, o que reitera a relevância da citação.
- b) Também se destacam, dentre os relatos exclusivos a um único entrevistado, a falta de capacitação em liderança e gestão e a negligência temática em liderança e gestão pela PCSP (Entrevistado 1). Esses relatos individuais constam na Seção 4.3.1.

Para superar as dificuldades, a experiência foi citada por mais de um líder entrevistado (Entrevistados 3 e 6); assim como o investimento nas pessoas – formação, capacitação técnica (Entrevistados 2 e 4) e o planejamento (Entrevistado

6) em abordagem orientada para as tarefas. Planejamento também foi destacado como característica da liderança eficaz.

O quarto e último tema, Propostas para Liderança Eficaz, atendendo ao quarto objetivo específico desta pesquisa, “propor recomendações com base nas percepções dos líderes para melhorar a eficácia da liderança na PCSP”, foi tratado na Seção 4.4.4. Os resultados desse tema decorrem da análise das Questões 7, 10 e 11.

Como Propostas para a Liderança Eficaz, resultantes do conjunto da análise dos dados, revelaram-se a necessidade de investir em desenvolvimento pessoal, no sentido de formação e capacitação técnica, também relativas às áreas de gestão e liderança. Ainda que parte dos entrevistados tenha declarado que promove tais investimentos intelectuais na esfera de suas competências, consta também a narrativa da necessidade de aprimoramento pessoal e de investimentos em formação e capacitação de pessoas, já existentes.

As citações sobre a necessidade de inovação e renovação de líderes, analisadas em paralelo à citação abordando a burocracia da Administração Pública como um problema, confirma a demanda pela renovação do pensamento e da cultura organizacional, em contraponto a uma estagnação da estrutura orgânica da Administração Pública.

Esse olhar para inovação e renovação da estrutura orgânica, das normas e do pessoal, se compatibiliza com a necessidade de aprimoramento do aprendizado em liderança e gestão para líderes e liderados da PCSP.

Assim, a promoção de ações no sentido de inovar, renovar, capacitar e formar a estrutura orgânica, normas e pessoas, é compreendida como proposta de recomendações para melhorar a eficácia da liderança na PCSP, com base na percepção dos líderes entrevistados.

A pesquisa expôs ainda a necessidade da continuidade de estudos sobre liderança na PCSP, posto que a percepção dos líderes representa apenas o recorte de uma perspectiva do constructo liderança na instituição, que pode ou não coincidir com a percepção dos liderados.

Como recomendação a trabalhos futuros, deixo registrada a sugestão de buscar compreender a percepção dos liderados da PCSP sobre liderança.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, Bruna Manuela; GODOI, Christiane Kleinübing. Análise crítico-comparativa das abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, v. 38. p. 1-16, 2014.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management: facilitators' guide**. Tokio: APO, 2009. ISBN: 92-833-7087-2.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. Belo Horizonte, **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. ISSN 1980-5756.

BRASIL (1841). Lei nº 261, de 3 de dezembro de 1841. **Reforma do Código do Processo Criminal**. Coleção de Leis do Império do Brasil - 1841, Página 101 Vol. pt I (Publicação Original). Rio de Janeiro (RJ): Secretaria de Estado dos Negócios da Justiça, 1841.

BRASIL (1842). Presidência da República. Regulamento nº 120, de 31 de janeiro de 1842. Regula a execução da parte policial e criminal da Lei nº 261, de 3 de dezembro de 1841. **Coleção de Leis do Império do Brasil - 1842**, Página 39 Vol. 1 pt. II (Publicação Original). Disponível em: www2.camara.leg.br/legin/fed/regula/1824-1899/regulamento-120-31-janeiro-1842-560826-norma-pe.html. Acesso em: 02 dez. 2023.

BRASIL (1871a). Presidência da República. Lei nº 2.033, de 20 de setembro de 1871. Altera diferentes disposições da Legislação Judiciária. Publicado na **CLBR PUB 31/12/1871 001 000126 1**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/104055/lei-2033-71>. Acesso em: 02 dez. 2023.

BRASIL (1871b). Presidência da República. Decreto nº 4.824, de 22 de novembro de 1871. Regula a execução da Lei nº 2033, de 24 de setembro de 1871. **Coleção de Leis do Império do Brasil - 1871**, p. 653 Vol. 1 pt. II (Publicação Original). Rio de Janeiro: Secretaria de Estado dos Negócios da Justiça, 1871.

BRASIL (1941). Presidência da República. Decreto-lei nº 3.689 de 3 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. Brasília, DF, **Diário Oficial da União** de 13.10.1941 e [retificado em 24.10.1941](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689Compilado.htm). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689Compilado.htm. Acesso em: 02 dez. 2023.

BRASIL (1988). Presidência da República. Casa Civil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, **D.O.U.** de 5.10.1988. [Ato das Disposições Constitucionais Transitórias], ([Vide Emenda Constitucional nº 132, de 2023](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)) **Vigência**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 dez. 2023.

BRASIL (2013). Presidência da República. Lei nº 12.830, de 20 de junho de 2013. Dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo delegado de polícia. Brasília, **Diário Oficial da União** de 21.6.2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12830.htm. Acesso em: 01 dez 2023.

BRASIL (2017). Presidência da República. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, **Diário Oficial da União** de 23.11.2017. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 01 dez. 2023.

BRASIL (2018). Presidência da República. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, **Diário Oficial da União** de 12.6.2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em: 02 dez. 2023.

BRASIL (2020). Tribunal de Contas da União-TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. TCU. Brasília, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 02 dez. 2023.

BRASIL. (2022). Supremo Tribunal Federal-STF. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.595**. Relator: Min. Ricardo Lewandowski, Brasília, DF: STF, 23 mai. 2022. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9189993&ts=1661954270375&disposition=inline>. Acesso em: 01 dez. 2023.

BRASIL (2023a). Presidência da República. Lei nº 14.735, de 23 de novembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis, dispõe sobre suas normas gerais de funcionamento e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União** de 23.11.2023 - Edição extra. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14735.htm. Acesso em: 30 dez. 2023.

BRASIL (2023b). Presidência da República. Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Brasília, **Diário Oficial da União** de 13.12.2023, pág. nº 2. Disponível em:

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=14751&ano=2023&ato=892MTVE90MZpWT0f5>. Acesso em: 30 dez. 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. (2006), Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. (2012). Thematic analysis. *In*: COOPER, H. et al. (Eds.). **APA handbook of research methods in psychology**, v. 2, Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. Washington, DC: **American Psychological Association**, v. 2 p. 57-71.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Rio de Janeiro: **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, artigo 7, p. 121-135, jan./mar. 2015.

CARLYLE, Thomas. **On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History**. New York: John Wiley, 1861.

CERVO; Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRETELLA JR., José. **Tratado de Direito Administrativo**, V. 5: Polícia e Poder de Polícia. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. (2015). **Como escrever um artigo acadêmico?** Dicas para a construção do texto acadêmico. Working Paper. Laboratório de Liderança & Gestão Responsável (LGR), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2015.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. (2022). **Seminário 3: Revisão Integrativa** [Material de apoio de aula online]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento com ênfase em Segurança Pública, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 20 mar. 2022.

DAVIS, Claire; BAILEY, Di. Police leadership: the challenges for developing contemporary practice. **International Journal of Emergency Services**, 2017.

ESTADO DE SÃO PAULO (1905). Governo do Estado de São Paulo. Lei nº 979, de 23 de dezembro de 1905. Reorganiza o serviço policial do Estado. [Lei revogada]. **Diário Oficial**, 28/12/1905, p.3138. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1905/lei-979-23.12.1905.html>. Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO (1948). Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Lei nº 199, de 1º de dezembro de 1948. Organiza a carreira de Delegado de Polícia. São Paulo: **Secretaria da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo**, em

1.º de dezembro de 1948. Disponível em:

<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1948/lei-199-01.12.1948.html>.

Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO (1975). Governo do Estado de São Paulo. Decreto nº 6.957 de 3 de dezembro de 1975. Aprova o Regulamento do Conselho da Polícia Civil. **Diário Oficial do Estado**, 4 de novembro de 1975, p. 6. Disponível em:

www.imprensaoficial.com.br/DO/GatewayPDF.aspx?link=/1975/executivo/novembro/04/pag_0006_0GDVPU1744QHRe5C79VOK7U363P.pdf. Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO (1979). Governo do Estado de São Paulo. **Lei Orgânica da Polícia do Estado de São Paulo**. Lei Complementar 207, de 5 de janeiro de 1979. Última atualização: Lei Complementar nº 1.282, de 18 de janeiro de 2016. Disponível em:

www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1979/lei.complementar-207-05.01.1979.html. Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO (1989). Governo do Estado de São Paulo. Constituição do Estado de São Paulo de 05 de outubro de 1989. [Última atualização de 09.03.2020]. **ALESP**: 05 de outubro de 1989. Disponível em:

<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>. Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO. (1995). Governo do Estado de São Paulo. Decreto nº 39.948, de 8 de fevereiro de 1995. Fixa a estrutura básica da Polícia Civil e reorganiza a Delegacia Geral de Polícia. **Diário Oficial do Estado de São Paulo** de 9 de fevereiro de 1995. Disponível em:

<https://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=19950209&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>. Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO. (2011a). Governo do Estado de São Paulo. Lei Complementar nº 1.151, de 25 de outubro de 2011. [Atualizada até a Lei Complementar Nº 1.249 de 03 de julho de 2014]. Dispõe sobre a reestruturação das carreiras de policiais civis, do Quadro da Secretaria da Segurança Pública, e dá providências correlatas. **ALESP**, 25 de outubro de 2011. Disponível em:

<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/compilacao-lei.complementar-1151-25.10.2011.html>. Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO. (2011b). Governo do Estado de São Paulo. Lei Complementar nº 1.152, de 25 de outubro de 2011. Dispõe sobre a reestruturação da carreira de Delegado de Polícia e dá providências correlatas. Publicado no **Diário Oficial do Poder Executivo**, de 26/10/2011 - Seção I - pág. 01. [Atualizado em: 28/11/2011 17:20 C-1152.doc]. Disponível em: 2023.

<https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1030088/lei-complementar-1152-11>. Acesso em: 30 dez. 2023.

ESTADO DE SÃO PAULO (2021). Governo do Estado de São Paulo. Decreto nº 65.657, de 27 de abril de 2021. Regulamenta a Lei nº 17.219, de 29 de novembro de 2019, que dispõe sobre a criação do Fundo Estadual de Segurança Pública e do Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, aprova o Plano Estadual

de Segurança Pública e Defesa Social e dá outras providências. São Paulo, **Diário Oficial Poder Executivo** – Seção I. 28 de abril de 2021. Disponível em: <https://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20210428&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=3>. Acesso em: 30 dez. 2023.

FORTE, Denise Wentz. **Linguagem Motivadora do Líder e seu impacto em equipe de Tecnologia da Informação**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC).

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Raio-x das forças de segurança pública do Brasil**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. São Paulo: 2024.

GUBA, Egon Gotthold. The alternative paradigm dialog. *In*: GUBA, E.G. (Ed.). **The paradigm dialog**. Newbury Park, CA: Sage, 1990. p. 17-30.

GÜNTHER, Helen Fischer; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. O sistema de liderança nas organizações intensivas em conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, número especial, p. 33-47. João Pessoa: mar. 2022.

JABBER, Mohammad Abdul; SAKIB, Md. Nazmus; RAHMAN, Md. Mostafizur. Exploring the roles and challenges of the servant leadership: A critical examination of the Bangladesh police. **Heliyon**, v. 9, 2023.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FREIRE, Patrícia de Sá; SOUZA, João Artur de. **Governança Multinível Pública: Um novo modelo para a Governança Pública Brasileira**. Curitiba: CRV, 2022.

MARTIN, Helen Clare; ROGERS, Colin; SAMUEL, Anthony John; ROWLING, Martyn. Serving from the top: police leadership for the twenty-first century. **International Journal of Emergency Services**, v. 6, n. 3, p. 209-219, 2017.

MELLO, Marta Inês Caldart de. **Desenvolvimento de líderes de empresas de base tecnológica: uma perspectiva transformadora**. 2020. Tese (Doutorado) – Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC).

MERRIAM, Sharan. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2009.

MERRIAM, Sharan. B.; TISDELL, Elisabeth J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MOLINA-GARZÓN, Alba Luz; MORENO-DAZA, Jonatan; VELÁSQUEZ-APONTE, Daysi. Liderazgo desde la perspectiva de la Red de Internacionalización Educativa Policial. **Revista Logos Ciencia & Tecnología**, v. 12, n. 3, p. 84-97, set./dez. 2020.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

NIETO-ALDANA, Juan Carlos; ACOSTA-PRADO, Julio César; CÁRDENAS BELTRÁN, Jesús María. Attributes of police leadership. **Revista Criminalidad**, v. 61, n. 3, p. 191-204, Bogotá, set./dez. 2019.

NORTHOUSE, Peter Guy. (2013). **Leadership: Theory and practice**. 6. ed. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.

NORTHOUSE, Peter Guy. (2022). **Leadership: Theory and Practice**. 9. ed. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos (2022). Multi, Inter e Transdisciplinaridade e a Pós-Graduação. **Encontro com o Corpo Discente do MINTER GCSP**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento com ênfase em Segurança Pública, Universidade Federal de Santa Catarina. Brasília: Ministério da Justiça, 25 mai. 2022.

PEREIRA, Ricardo; ROSA, Kellyn Clyciane Mendes; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. (2020). The Leadership Portrait: os últimos vinte anos de pesquisa sobre liderança em um estudo bibliométrico. *In*: Semead 2020 – XXIII Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2020.

ROCHA JR., Arnaldo. (2019). **O modelo de polícia judiciária brasileira como função essencial à justiça**: a necessidade da devida inserção na Constituição Federal. Artigo (Especialização em Direito de Polícia Judiciária) – Escola Superior de Polícia da Academia Nacional de Polícia, Polícia Federal.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz; NEUBERT, Patrícia da Silva. **Introdução à pesquisa bibliográfica**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2023. E-book (PDF). doi.org/10.5007/978-65-5805-082-7.

SÁ NETTO, Rodrigo de. **O Império brasileiro e a Secretaria de Estado dos Negócios da Justiça (1821-1891)**. Cadernos Mapa n. 2. Memória da Administração Pública Brasileira. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011.

SANTOS, Neri; VARVAKIS, Gregório. (2020). **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. 1. ed. Florianópolis: Pandion.

SANTOS, Neri; VARVAKIS, Gregório. (2021). **Princípios de Gestão do Conhecimento do EGC** [Material de apoio de aula *online*]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2021.

SANTOS, Neri; VARVAKIS, Gregório. (2022). **Aula 07: Desafios Futuros da Gestão do Conhecimento Organizacional** [Material de apoio de aula *online*]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento com ênfase em Segurança Pública, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 6 mai. 2022.

SERRAT, Olivier. **Knowledge Solutions: tools, methods and approaches to drive organizational performance**. Singapore: Springer, 2017. ISBN 978-981-10-0982-2.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. (2005). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC.

STANKOSKY, Michael (Ed.). **Creating the Discipline of Knowledge Management: the latest in university research**. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-7878-X.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. **Human Resource Development Review**, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.

VAN SETERS, David A.; FIELD, Richard. H. G. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**. v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

YUKL, Gary A.; GARDNER, William L. **Leadership in Organizations**. 9. ed. Boston: Pearson Education, Inc., 2020.

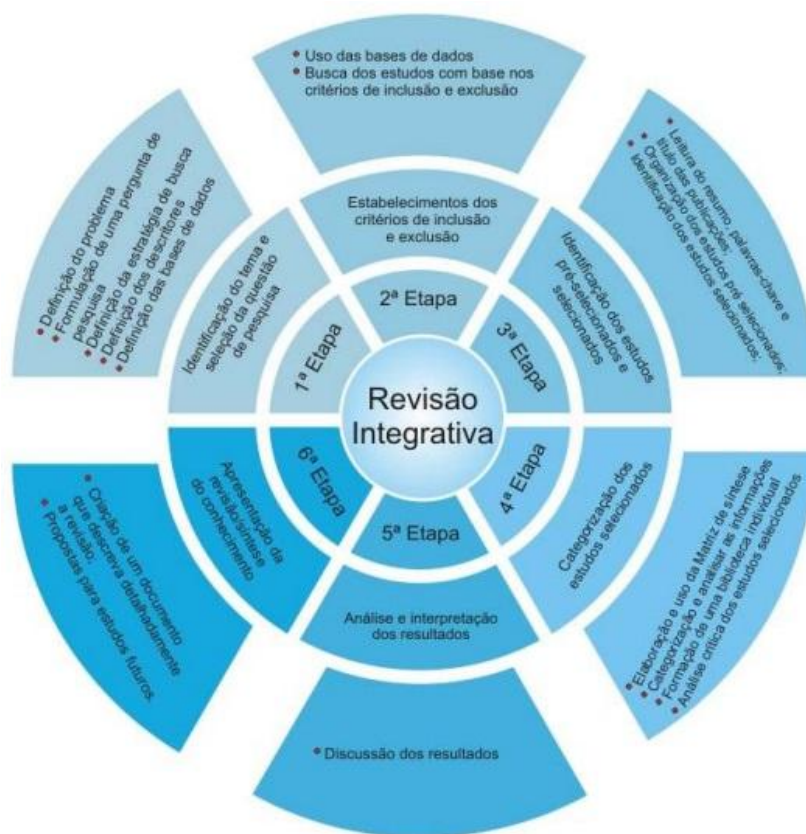
ZACCARIOTTO, José Pedro. **A polícia judiciária no estado democrático**. Sorocaba: Brazilian Books, 2005.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO INTEGRATIVA

Com base em Botelho, Cunha e Macedo (2011), que tratam da aplicação da revisão integrativa em pesquisas nos estudos organizacionais, adotei o processo de revisão integrativa em seis etapas:

- a) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa;
- b) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão;
- c) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados;
- d) categorização dos estudos selecionados;
- e) análise e interpretação dos resultados;
- f) apresentação da revisão / síntese do conhecimento, conforme a Figura 14.

Figura 14 – Processo de revisão integrativa



Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011, p.129).

1ª Etapa – identificação do tema e seleção da questão de pesquisa:

Definido o problema de pesquisa – Qual a percepção dos líderes da PCSP sobre liderança? – passei à construção dos descritores.

Já nesse momento de escolha dos descritores para definir a estratégia de busca, percebi a dificuldade que enfrentaria em relação ao encontro de termos relacionados à Polícia Civil, pois, necessariamente, era um dos constructos centrais, junto a “liderança” e “líderes”.

As bases de dados eleitas foram a Scielo, Scopus e Web of Science, por serem multidisciplinares. Selecionei a Scielo também por ser nacional, o que daria maior amplitude ao encontro de estudos no contexto das polícias civis brasileiras.

A dificuldade mencionada se dava não apenas pela busca de um termo equivalente em inglês para o descritor, mas porque já se prenunciava que o modelo da polícia civil brasileira com seus “líderes” (carreira de delegado de polícia) não teria paralelo em suas funções em estruturas policiais internacionais, uma vez que órgãos de segurança pública e justiça criminal existem em todos os modelos de Estados contemporâneos. Da mesma forma, as funções de polícia, seja investigativa ou de patrulhamento ostensivo (fardado / uniformizado), assim como as funções de acusação e julgamento em processos criminais existem também nos Estados contemporâneos.

Porém, o que não se tem é a unidade de modelos dos sistemas de segurança pública e justiça criminal mundo afora, seja no tocante à estrutura organizacional, seja no tocante às suas funções. Ou seja, órgãos policiais, acusatórios e judiciários podem ter estrutura e funções diversas, ou, mesmo com a “chancela” de um mesmo nome organizacional, terem funções também distintas (Rocha Jr., 2019).

Esse conjunto de questões tem relevância quando da busca na literatura internacional para fins de revisão integrativa, posto que a percepção de liderança dos líderes da PCSP, tendo por base a natureza das funções (tanto dos líderes quanto da própria PCSP), pode ser diversa ou divergente da percepção sobre liderança dos líderes de organizações policiais de natureza e funções diversas.

Assim, os descritores utilizados para busca nas bases de dados precisariam indexar nas respostas organizações policiais de natureza civil (não militar), que exercessem a investigação criminal (e não funções de patrulhamento ostensivo), cuja figura do chefe / líder, além de competências policiais ordinárias, exercessem funções de natureza jurídica.

2ª. Etapa – estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão:

Para esta etapa, os descritores e as bases de dados já estavam definidos.

Com fundamento nas características da PCSP mencionadas na Seção 2.1, os critérios de inclusão foram: estudos referentes a organizações policiais de natureza civil com função (ao menos predominante) de investigação criminal / polícia judiciária, em que o tema liderança é abordado sob a perspectiva do líder / chefia de polícia.

Em contrapartida, os critérios de exclusão foram: estudos em organizações policiais de natureza militar ou, embora civis, que não tivessem competência para investigação criminal, ou ainda, que a liderança não fosse abordada pela perspectiva do líder / chefe de polícia. Não houve restrição de idiomas.

O primeiro grupo de descritores foi: *"leadership" AND ("managment" OR "assigned leadership" OR "law enforcement" OR "police" OR "public security" OR "public safety" OR "public organization")*.

O objetivo foi relacionar liderança ao líder formal em organizações de policiais ou de segurança pública, com as possíveis variações dos termos em inglês.

A busca nas bases de dados foi direcionada para título, resumo e palavras-chave e publicações de artigos e obras em fontes abertas, sem delimitação de ano de publicação.

Os resultados foram: Scielo: 26 documentos; Scopus: 2522; Web of Science: 835. Em análise por amostragem de documentos das três bases de dados, constatei, pela leitura do título, resumo e palavra-chave, que os resultados não tinham pertinência com o objeto da pesquisa.

O segundo grupo de descritores foi: *("leadership" OR "leader" OR "assigned leader" OR "assigned leadership") AND ("police chief" OR "chief of police" OR "police" OR "law enforcement" OR "bureau of investigation" OR "crime investigation" OR "public security" OR "public safety")*.

Nesse grupo reuni as variações do constructo liderança de forma alternativa, mas vinculadas ao constructo polícia civil com as variantes de investigação criminal e organizações de investigação, chefia de polícia e segurança pública, também de forma alternativa.

Mantive a busca direcionada para “título, resumo e palavras-chave” e publicações de artigos e obras em fontes abertas, sem delimitação de ano de publicação.

Os resultados foram: Scielo: 26; Scopus: 3.718; e Web of Science: 966.

Também em análise por amostragem desses resultados, constatei que não tinham pertinência com o objetivo da pesquisa.

Entretanto, na leitura de título, resumo e palavras-chave foi possível verificar um padrão dos resultados quando da localização dos descritores no resumo. De regra, o aparecimento dos descritores apenas no resumo trouxe resultados completamente fora do contexto desta pesquisa.

Em nova busca, mantive os mesmos descritores da pesquisa anterior: *("leadership" OR "leader" OR "assigned leader" OR "assigned leadership") AND ("police chief" OR "chief of police" OR "police" OR "law enforcement" OR "bureau of investigation" OR "crime investigation" OR "public security" OR "public safety")*. Porém, refinei os filtros de acordo com os parâmetros de cada base de dados.

Na Scielo, direcionei a pesquisa para título e palavra-chave, em que obtive cinco resultados, relacionados apenas aos descritores no título.

Na Scopus, também direcionei a busca por título e palavra-chave. A Scopus permitiu um refinamento nos filtros, trazendo catálogo de palavras-chave para indexar aos descritores. Escolhi as palavras-chave: “polícia, liderança, liderança policial, líderes policiais, chefe de polícia e líderes”. Ainda incluí como áreas temáticas: “Ciências Sociais, Negócios, Gestão e Contabilidade, Psicologia; Ciências da Decisão; Artes e Humanidades; Multidisciplinar; Economia, Econometria e Finanças”; e excluí: “Medicamento; Profissões da Saúde; Engenharia; Engenheiro Químico”. A aplicação desses filtros resultou em 17 documentos.

A busca na Web of Science, também com busca direcionada a título e palavra-chave, resultou em 19 documentos.

3ª. Etapa – Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados:

Exportei esse total de 41 documentos para o Mendeley, mas não obtive sucesso no gerenciamento das referências e exclusão de repetições.

Transcrevi a lista das referências para a Microsoft Excel, a fim de eliminar as repetições. Nessa fase foram eliminados sete documentos.

Em leitura do título, resumo e palavras-chave, considerados os critérios estabelecidos, foram excluídos documentos em razão das seguintes abordagens:

- a) polícia militar: 2;
- b) função de patrulhamento: 2;
- c) perspectiva do subordinado: 2;
- d) saúde mental do policial (estresse, síndrome de Burnout etc.): 5;
- e) viés de gênero: 4;

- f) fora do objeto (temas diversos como violência policial, má-conduta, pandemia Covid-19, treinamento / aprendizagem e outros fora das classificações anteriores): 14.

4ª. Etapa – Categorização dos estudos selecionados:

Dos 41 documentos, constando sete repetições e 29 classificados nos critérios de exclusão, sobraram cinco documentos com alguma pertinência temática, que tiveram leitura integral e análise:

DAVIS, Claire; BAILEY, Di. Police leadership: the challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 2017.

ABBER, Mohammad Abdul; SAKIB, Md. Nazmus; RAHMAN, Md. Mostafizur. Exploring the roles and challenges of the servant leadership: A critical examination of the Bangladesh police. *Heliyon*, v. 9, 2023.

MARTIN, Helen Clare; ROGERS, Colin; SAMUEL, Anthony John; ROWLING, Martyn. Serving from the top: police leadership for the twenty-first century. *International Journal of Emergency Services*, v. 6, n. 3, p. 209-219, 2017.

MOLINA-GARZÓN, Alba Luz; MORENO-DAZA, Jonatan; VELÁSQUEZ-APONTE, Daysi. Liderazgo desde la perspectiva de la Red de Internacionalización Educativa Policial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, v. 12, n. 3, p. 84-97, set./dez. 2020.

NIETO-ALDANA, Juan Carlos; ACOSTA-PRADO, Julio César; CÁRDENAS BELTRÁN, Jesús María. Attributes of police leadership. *Revista Criminalidad*, Bogotá, v. 61, n. 3, p. 191-204, set./dez. 2019.

5ª. Etapa – Análise e interpretação dos resultados:

Os resultados com a análise dos documentos constam da Seção 2.5.1. Em síntese, a revisão integrativa não identificou pesquisas semelhantes ao presente estudo, tornando prejudicada a 6ª. Etapa – Apresentação da revisão / síntese do conhecimento.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) foi convidado(a) para participar da pesquisa “Aspectos da liderança sob a perspectiva de líderes: o caso da Polícia Civil do Estado de São Paulo”.

A sua seleção foi intencional e a participação não é obrigatória. A qualquer momento o(a) Sr.(a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará qualquer prejuízo em sua relação com a pesquisador ou a coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC).

O objetivo deste estudo é compreender a percepção dos líderes da PCSP sobre liderança. Os objetivos específicos são: (a) identificar os principais estilos de liderança adotados pelos líderes da PCSP; (b) identificar as características que os líderes da PCSP consideram essenciais para uma liderança eficaz; (c) investigar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes da PCSP e identificar as estratégias usadas para superar essas dificuldades; (d) propor recomendações com base nas percepções dos líderes para melhorar a eficácia da liderança na PCSP.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas, que procurarão captar percepção dos líderes da PCSP sobre liderança.

As informações obtidas durante esta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros (gravações) das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto (autor e orientadores) terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação das participantes será modificado.

Com a sua participação, o(a) Sr.(a) estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução de entrevistas em profundidade.

O(a) Sr.(a) recebe duas cópias deste termo, onde constam e-mail, telefone e endereço institucional do pesquisador principal. Por meio desses contatos, você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

ARNALDO ROCHA JUNIOR
Pesquisador – Mestrando PPGEGC/UFSC
arnaldo.junior1@policiacivil.sp.gov.br
arrjunior@sp.gov.br
(11) 94718-7964.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome e Assinatura

Local e Data