



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIANA DE SÁ PEREIRA GONÇALVES PACHECO

**ABORDAGEM PARA O DESENVOLVIMENTO, DETERMINAÇÃO E APLICAÇÃO
DA TÉCNICA DE LIDERANÇA ADEQUADA NA POLÍCIA FEDERAL EM
ATENDIMENTO À POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Recife

2019

JULIANA DE SÁ PEREIRA GONÇALVES PACHECO

**ABORDAGEM PARA O DESENVOLVIMENTO, DETERMINAÇÃO E APLICAÇÃO
DA TÉCNICA DE LIDERANÇA ADEQUADA NA POLÍCIA FEDERAL EM
ATENDIMENTO À POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gerência da Produção.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Denise Dumke de Medeiros.

Recife

2019

Catálogo na fonte
Bibliotecária Margareth Malta, CRB-4 / 1198

P116a Pacheco, Juliana de Sá Pereira Gonçalves.
Abordagem para o desenvolvimento, determinação e aplicação da técnica de liderança adequada na Polícia Federal em atendimento à política de gestão de pessoas / Juliana de Sá Pereira Gonçalves Pacheco - 2019.
74 folhas, il., gráfs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção, 2019.

Inclui Referências e Apêndice.

1. Engenharia de Produção. 2. Liderança. 3. Motivação. 4. Gestão de recursos humanos. 5. Instituição policial. I. Medeiros, Denise Dumke de (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2020-280

JULIANA DE SÁ PEREIRA GONÇALVES PACHECO

**ABORDAGEM PARA O DESENVOLVIMENTO, DETERMINAÇÃO E APLICAÇÃO
DA TÉCNICA DE LIDERANÇA ADEQUADA NA POLÍCIA FEDERAL EM
ATENDIMENTO À POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 11/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Denise Dumke de Medeiros (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^ª. Caroline Maria de Miranda Mota (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^ª. Laura Bezerra Martins (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Aos meus avós Ana Teixeira de Sá Pereira e Cícero Sá Pereira, in memoriam, exemplos de integridade, sabedoria, bondade e amor, que me inspiram sempre em busca dos meus objetivos;

Aos meus pais, pelo incentivo e cuidado com a minha educação;

Ao meu marido, Paulo, companheiro de todas as horas, pela paciência e apoio irrestrito;

Aos meus amados filhos, Pedro e Paula, fontes de inspiração e amor;

Aos meus irmãos, Henrique e Luciana, exemplos de amizade e cumplicidade;

Ao amigo e colega Delano Cerqueira Bunn, pelo incentivo constante, apoio e confiança;

À Polícia Federal, pelo investimento em proporcionar uma qualificação diferenciada aos servidores;

Aos colegas do mestrado, pelo convívio, cooperação e ajuda na descoberta da Engenharia da Produção;

Aos prezados professores do mestrado, especialmente à minha orientadora Prof^ª. Denise Dumke de Medeiros, pela excelência no magistério, por todo conhecimento repassado e pela orientação na elaboração desse trabalho.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer”.
(GANDHI, 1951).

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo principal de propor uma abordagem para determinar a técnica de liderança a ser aplicada nas chefias da Polícia Federal, em cumprimento à ação proposta no inciso IX do artigo 8º da Portaria 9.003-DG/PF, de 11 de dezembro de 2018, que institui a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal e prevê a elaboração e desenvolvimento de ações de capacitação de forma a desenvolver as competências gerenciais de liderança nas chefias e possíveis sucessores de ocupações críticas de gestão. O problema é abordado apresentando-se a estrutura atual da organização da Polícia Federal com algumas peculiaridades existentes em diferentes regiões brasileiras e a base teórica das técnicas de liderança conhecidas. Escolhida a técnica de liderança mais adequada, será utilizado o ciclo PDCA (do inglês Plan, Do, Check e Act) para implementá-la, ferramenta eficaz na resolução de problemas cuja metodologia é uma maneira simples de planejar, colocar em prática, controlar e agir sobre as falhas, para que se chegue à meta estabelecida, e pode ser utilizada tanto para a manutenção, quanto para a melhoria das diretrizes de controle de um processo. O giro do ciclo PDCA deve ser feito constantemente, trazendo resultados de melhoria contínua para os processos e, conseqüentemente, para a instituição. Para a contextualização do tema, será ilustrado um estudo de caso na Superintendência da Polícia Federal do Ceará. Com o resultado do trabalho, identificou-se a melhor técnica de liderança a ser adotada na instituição policial.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Gestão de recursos humanos. Instituição policial.

ABSTRACT

This work has the main objective of proposing an approach to determine the leadership technique to be applied in the heads of the Federal Police, in compliance with the action proposed in section IX of article 8 of Ordinance 9.003-DG / PF, of December 11, 2018, which establishes the Federal Police Personnel Management Policy and foresees the elaboration and development of training actions in order to develop managerial leadership competencies in the leaderships and possible successors of critical management occupations. The problem is addressed by presenting the current structure of the Federal Police organization with some peculiarities existing in different Brazilian regions and the theoretical basis of known leadership techniques. Having chosen the most appropriate leadership technique, the PDCA (Plan, Do, Check and Act) cycle will be used to implement it, an effective problem-solving tool whose methodology is a simple way to plan, put into practice, control and act upon failures to reach the goal established and can be used for both maintenance and improvement of process control guidelines. Rotation of the PDCA cycle must be done constantly, bringing continuous improvement results to the processes and, consequently, to the organization. For contextualization of the theme, a case study will be illustrated in a Federal Police Superintendence at Ceará. With the result of the work, the best leadership technique to be adopted in the police institution was identified.

Keywords: Leadership. Motivation. Human resource management. Police institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Organograma do Órgão Central	18
Figura 2 –	Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoal	18
Figura 3 –	Organograma de uma Superintendência Regional	19
Figura 4 –	Organograma da DRCOR	19
Figura 5 –	Organograma da DREX	20
Figura 6 –	Diagrama resumido da Teoria da Meta e do Caminho de House	26
Figura 7 –	Teste LPC	29
Figura 8 –	Modelo de Contingência de Fiedler	33
Figura 9 –	Relação entre variáveis Causais, Intervenientes e de Resultado	39
Figura 10 –	Diagramação do PDCA	43
Figura 11 –	Aplicação do Ciclo PDCA	45
Figura 12 –	Aplicação do PDCA para Implantação do Modelo de Fiedler na PF	47
Figura 13 –	Diagramação da Etapa Planejamento da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF	48
Figura 14 –	Diagrama de Causa e Efeito	49
Figura 15 –	Diagramação da Etapa D da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF	51
Figura 16 –	Diagramação da Etapa C da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF	52
Figura 17 –	Diagrama de Pareto da Etapa C	53
Figura 18 –	Fluxograma de Processos Padronizados	54
Figura 19 –	Diagramação da Etapa A da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF	54
Figura 20 –	Indicação das sub etapas Observação e Análise no PDCA	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Variáveis Situacionais do Modelo Contingencial de Fiedler	30
Tabela 2 –	Escala de medida da Estrutura da Tarefa	31
Tabela 3 –	Escala de medida do Poder de Posição do Líder	32
Tabela 4 –	Implantação e Acompanhamento do Plano de Ação com uso do 5W1H ..	50
Tabela 5 –	Quantidade de Servidores Policiais	57
Tabela 6 –	Resumo do Resultado da Pesquisa	59
Tabela 7 –	Resumo Respostas sobre Liderança	60
Tabela 8 –	Situações Possíveis na SR/CE e Perfis de Liderança Indicados dos Dirigentes Máximos	61
Tabela 9 –	Situações Possíveis na SR/CE e Perfis de Liderança Indicados das Chefias de Atividade Meio	61
Tabela 10 –	Situações Possíveis na SR/CE e Perfis de Liderança Indicados das Chefias de Atividade Fim	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Academia Nacional de Polícia
BOPE	Batalhão de Operações Policiais Especiais
COR	Corregedor Regional
COT	Comando de Operações Táticas
CRH	Coordenação de Recursos Humanos
DELEAQ	Delegacia de Controle de Armas e de Produtos Químicos
DELECOR	Delegacia de Combate à Corrupção e Crimes Financeiros
DELEFAZ	Delegacia de Repressão a Crimes Fazendários
DELEMAPH	Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Meio Ambiente e o Patrimônio Histórico
DELEMIG	Delegacia de Imigração
DELEPAT	Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Patrimônio e Tráfico de Armas
DELEPREV	Delegacia de Repressão a Crimes Previdenciários
DELESP	Delegacia de Controle de Segurança Privada
DELINST	Delegacia de Defesa Institucional
DG	Diretoria Geral da Polícia Federal
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal
DICOR	Diretoria de Combate ao Crime Organizado da Polícia Federal
DITEC	Diretoria Técnica e Científica da Polícia Federal
DIREX	Diretoria Executiva da Polícia Federal
DLOG	Diretoria de Administração e Logística da Polícia Federal
DPF	Delegacia de Polícia Federal
DTI	Diretoria de Tecnologia e Informação da Polícia Federal
DRCOR	Delegado Regional de Combate ao Crime Organizado
DRE	Delegacia de Repressão a Entorpecentes
DREX	Delegado Regional Executivo
EAD	Educação à Distância
NIP	Núcleo de Inteligência Policial
NO	Núcleo de Operações
NUCART	Núcleo Cartorário

PF	Polícia Federal
SCS	Setor de Comunicação Social
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SELOG	Setor de Logística
SETEC	Setor Técnico-Científico
SR	Superintendente Regional
SRH	Setor de Recursos Humanos
SR/CE	Superintendência Regional da Polícia Federal no Ceará
UOE	Unidade de Operações Especiais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA	15
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	INSTITUIÇÃO ESTUDADA – POLÍCIA FEDERAL.....	16
1.4	METODOLOGIA	20
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2	BASE TEÓRICA APLICADA À REALIDADE DA INSTITUIÇÃO	22
2.1	BREVE RESUMO HISTÓRICO SOBRE LIDERANÇA	22
2.2	DEFINIÇÃO ATUAL DE LIDERANÇA	22
2.3	TEORIAS DE PROCESSO DE LIDERANÇA.....	23
2.3.1	Teoria dos Traços	24
2.3.2	Teoria Comportamental	24
2.3.3	Teorias de Contingência	25
2.3.3.1	<i>Teoria da Meta e do Caminho de House</i>	25
2.3.3.2	<i>Teoria Situacional de Hersey e Blanchard</i>	26
2.3.3.3	<i>Teoria Contingencial de Fiedler</i>	28
2.4	ESTILOS DE LIDERANÇA	34
2.4.1	Estilo Autoritário ou Autocrático	35
2.4.2	Democrático	35
2.4.3	Laissaz-faire ou Liberal	36
2.5	TEORIA DE LIKERT	36
2.6	EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	38
2.6.1	Variáveis causais	38
2.6.2	Variáveis intervenientes	38
2.6.3	Variáveis de resultado final ou de saída	38
2.7	A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK	39
2.8	LIDERANÇAS APLICADAS EM OUTRAS INSTITUIÇÕES POLICIAIS	40
2.8.1	Liderança no batalhão de operações especiais do Rio de Janeiro	40
2.8.2	Liderança na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe	42

2.9	O MÉTODO PDCA	42
2.9.1	Planejar (P) – Plan	43
2.9.2	Fazer (D) – Do	44
2.9.3	Checar (C) – Check.....	44
2.9.4	Agir (A) – Action.....	45
2.10	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	45
3	APLICAÇÃO DO MODELO DE FIEDLER NA POLÍCIA FEDERAL.....	47
3.1	APLICAÇÃO DO PDCA	47
3.1.1	Etapa P – Planejamento	48
3.1.2	Etapa D – Fazer/Executar	50
3.1.3	Etapa C – Checar/Verificar	51
3.1.4	Etapa A – Agir.....	53
3.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	55
4	ESTUDO DE CASO EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL	56
4.1	APRESENTAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DA PF NO CEARÁ – SR/CE	56
4.2	ANÁLISE DAS CHEFIAS DA SR/CE.....	58
4.2.1	Resultados e Discussão	59
4.2.2	Resultado da pesquisa.....	59
4.3	CLASSIFICAÇÃO DAS CHEFIAS DA SR/CE DE ACORDO COM O MODELO DE FIEDLER.....	60
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	64
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	65
5.1	CONCLUSÕES	65
5.2	DIFICULDADES E LIMITAÇÕES.....	66
5.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	66
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE A – PESQUISA QUALITATIVA DOS CARGOS DE CHEFIA DA SR/CE	

1 INTRODUÇÃO

A aplicação de técnicas de liderança é imprescindível para melhoria do ambiente de trabalho. A Administração Pública deixou de investir em uma política de gestão de pessoas moderna, o que gerou gestores do serviço público chefes e não líderes, principalmente porque ainda possuem as iniciativas do controle da Era Industrial e não da Era do Conhecimento.

Com a adoção do modelo gerencial advindo do setor privado, o setor público tem buscado cada vez mais adotar ferramentas de gestão de pessoas para melhor gerir o desempenho de suas equipes, buscar a melhoria do clima organizacional e a motivação de servidores, tais como planejamento estratégico, treinamento dos gestores, plano de carreira, gestão por competências, avaliação de desempenho, cultura de resultados, dentre outros.

A Portaria nº 9003-DG/PF, de 11 de dezembro de 2018, que instituiu a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal e criou o comitê central e os comitês regionais de Gestão de Pessoas, estabeleceu como uma das prioridades a elaboração e desenvolvimento de ações de capacitação para desenvolver as competências gerenciais de liderança nas chefias e possíveis sucessores de ocupações críticas de gestão.

Desenvolver as competências gerenciais de liderança é necessário e pré-requisito, pois o chefe não treinado adequadamente para a função pode acarretar em desmotivação da equipe e do próprio chefe, por não ter o suporte para lidar com gestão de conflitos e outras demandas, além da dificuldade em dar o resultado esperado pelo setor.

Diante disso, serão abordadas as teorias de liderança para identificar e aplicar a técnica de liderança mais adequada nas chefias da Polícia Federal. Como forma de melhorar as variáveis causais, que são as estratégias, as habilidades e os estilos de liderança, é proposta uma abordagem onde serão executadas as quatro etapas do PDCA: Planejar, Executar, Verificar e Agir, contribuindo assim para a garantia de maior eficiência e eficácia nos projetos, bem como no aumento dos níveis de motivação no trabalho por parte dos servidores, já que as variáveis causais implicam nas variáveis de resultado final, pois a produtividade depende das decisões gerenciais e do exercício da liderança.

Para contextualizar, será realizado um diagnóstico com um estudo de caso e a abordagem da proposta no âmbito da Superintendência Regional no Ceará.

Com o resultado do trabalho, propõe-se o modelo mais adequado de liderança a ser aplicado no âmbito da Polícia Federal.

1.1 JUSTIFICATIVA

A necessidade de fazer esse trabalho surgiu ao se observar que servidores nomeados para chefias não foram preparados para serem gestores de pessoas, mas apenas gestores de processos, sem qualquer treinamento na área gestão de pessoas, exigindo do chefe um trabalho com a equipe baseado apenas no conhecimento empírico.

A publicação da recente Portaria nº 9003/2018-DG/PF corroborou com a justificativa ao prever, no artigo 7º, como estratégia da Política de Gestão da Polícia Federal, a capacitação continuada dos servidores com função de chefia (inciso VI), o desenvolvimento de ações voltadas para seleção e capacitação de potenciais sucessores em gestão e liderança (inciso VII) e a criação de mecanismos para promoção de um ambiente de trabalho saudável que favoreça o autodesenvolvimento e a motivação dos servidores (inciso XVI).

Em geral, o servidor é tecnicamente capacitado em sua área de atuação, extremamente inteligente, capaz e com alto grau de formação acadêmica. Entretanto, não é ou não está preparado para ser gestor de pessoas. Assim, é necessário capacitar os chefes para acompanhar a sua equipe em atividades simples, tais como o gerenciamento, reconhecimento de um trabalho bem feito, acompanhamento da frequência da equipe, dentre outros aspectos que abordaremos neste trabalho.

Sabe-se que são vários os motivos que levam um indivíduo a buscar um cargo no setor público e um dos principais é a estabilidade. Esta estabilidade, dependendo do profissional, o deixará acomodado no exercício da função, pois é praticamente impossível demiti-lo com os instrumentos de avaliação de desempenho existentes. Conviver com as diferenças de perfis e liderar pessoas com os limites impostos pela legislação acabam afetando a liderança no serviço público.

Diante disso, o servidor, ao assumir um cargo de chefia, deve estar preparado, uma vez que, em caso de despreparo, pode gerar desmotivação, insegurança, não saber lidar com pressão, com a gestão de conflitos da equipe, dentre outros.

Outro ponto principal que justificou esse trabalho foi o conflito entre as gerações, pois nas delegacias e superintendências há servidores com muitos anos de casa, alguns próximos à aposentadoria, e servidores novos, chegando cheios de novas perspectivas e com propostas de mudança, e se deparam com a barreira da cultura da Instituição, que sempre funcionou bem do jeito que está até hoje.

Como a formação da liderança é um dos caminhos para o processo de aprendizagem e convencimento para as mudanças necessárias à implantação de um modelo, visto que os

novos líderes ainda não têm poder de convencimento e maturidade nas funções e como nem todos os chefes são líderes, além do fato de que a liderança deficitária gera, inevitavelmente, desmotivação e baixa produtividade, é essencial identificar o estilo de liderança adequado a ser aplicado no âmbito da Polícia Federal, para ser realizado um treinamento, com um plano de desenvolvimento para esses líderes e boas práticas em recursos humanos.

Este estudo poderá ser aplicado nas unidades da Polícia Federal, o que se justifica mais ainda o desenvolvimento desse trabalho. Por isso, é de fundamental importância entender o perfil dos gestores e aplicar o melhor estilo de liderança.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Neste tópico estão apresentados os objetivos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor uma abordagem para a aplicação dos estilos de liderança mais adequados para as chefias da Polícia Federal.

Com a definição e aplicação do estilo mais adequado de liderança, vários ganhos poderão ser alcançados, tais como servidores satisfeitos e reconhecidos, que se sentirão cada vez mais parte da instituição e darão o melhor de si no desenvolvimento de suas atividades.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Pesquisar sobre o processo de liderança, as características, o comportamento e a atitude de um líder eficaz, na literatura e atualmente adotados nas outras polícias;
- b) Desenvolver uma abordagem para implantação de estilos de liderança a ser aplicada no âmbito da Polícia Federal, adotando a metodologia PDCA;
- c) Realizar um estudo de caso em uma SR com a abordagem proposta para análise de viabilidade e verificar a necessidade de possíveis ajustes.

1.3 INSTITUIÇÃO ESTUDADA – POLÍCIA FEDERAL

O trabalho será desenvolvido com base na estrutura organizacional da Polícia Federal, órgão público federal permanente do Sistema Nacional de Segurança Pública, pertencente à

estrutura do Poder Executivo, hierarquicamente subordinado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública e que exerce as atribuições de Polícia Judiciária e Administrativa da União em todo o território brasileiro, com o objetivo de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito, na forma estabelecida no artigo 144 da Constituição Federal do Brasil de 1988.

A Polícia Federal (PF), criada em 28 de março de 1944, com efetivo atual de aproximadamente 11 mil policiais e 2.500 servidores administrativos, é uma instituição com diversas responsabilidades constitucionais e legais, além de atribuições múltiplas e complexas. A sede central funciona na Capital Federal e as unidades descentralizadas, denominadas Superintendências Regionais, estão sediadas nas capitais dos 26 Estados da Federação e no Distrito Federal. Possui, também, 95 delegacias, 16 núcleos de Polícia Marítima, 21 postos temporários e um centro de treinamento. Está presente em vários países, com 16 adidâncias policiais e 16 oficialatos de ligação em todo o mundo, perfazendo 32 postos policiais no exterior e representação em 19 países.

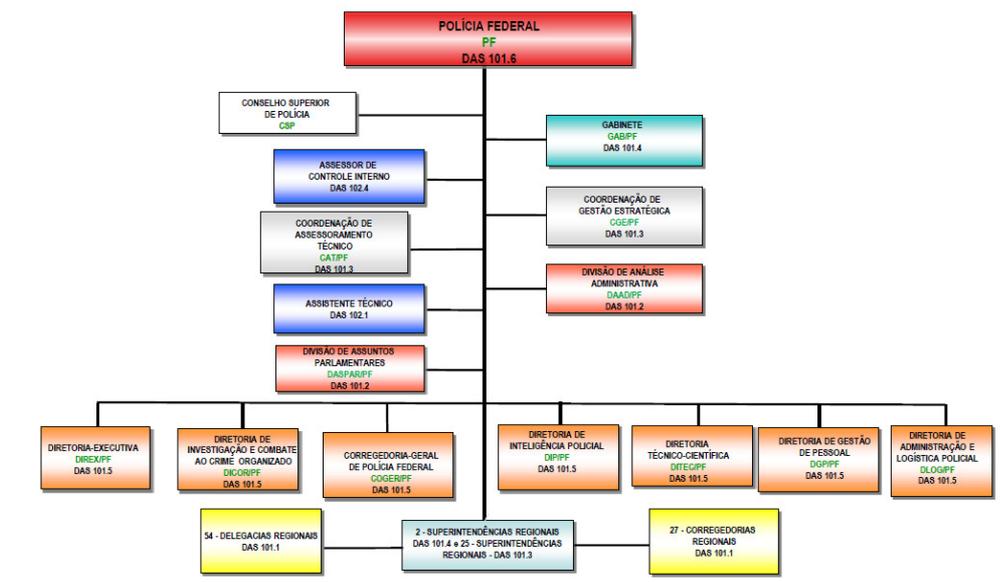
Na atribuição de Polícia Judiciária, a PF exerce com exclusividade a investigação das infrações praticadas quando há prejuízo de bens, serviços e interesses da União.

A atuação no âmbito da Polícia Administrativa ocorre preventiva e repressivamente, para disciplinar, regular e fiscalizar direitos e interesses dos indivíduos, tais como os controles migratórios, de armas e de segurança privada, a emissão de passaporte e a segurança de dignitários.

Sendo extenso o organograma geral do órgão, apresenta-se uma versão simplificada, de forma a exemplificar os setores nos quais este trabalho é aplicável.

Partindo-se do topo para baixo, denota-se a seguir o organograma da Sede da Polícia Federal, órgão central da Instituição, onde são realizados o planejamento, a coordenação e o controle das atividades institucionais e se encontram os cargos da alta direção na hierarquia organizacional.

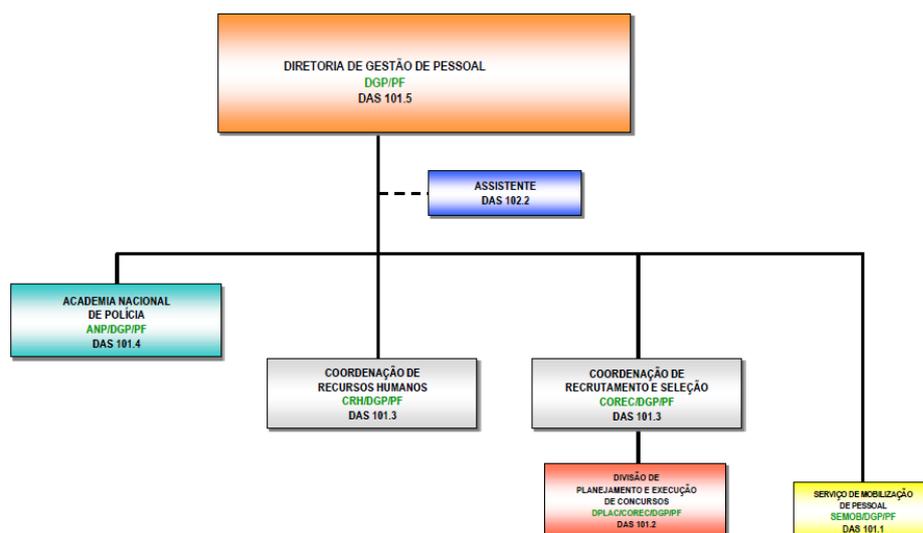
Figura 1– Organograma do Órgão Central



Fonte: PF (2019).

Na próxima ilustração, segue o organograma da Diretoria de Gestão de Pessoal, setor responsável, entre outras atribuições, por planejar, coordenar, executar e controlar as atividades concernentes à administração de pessoal, o que abrange diretrizes na área de liderança, recursos humanos, nomeações e designações de chefias.

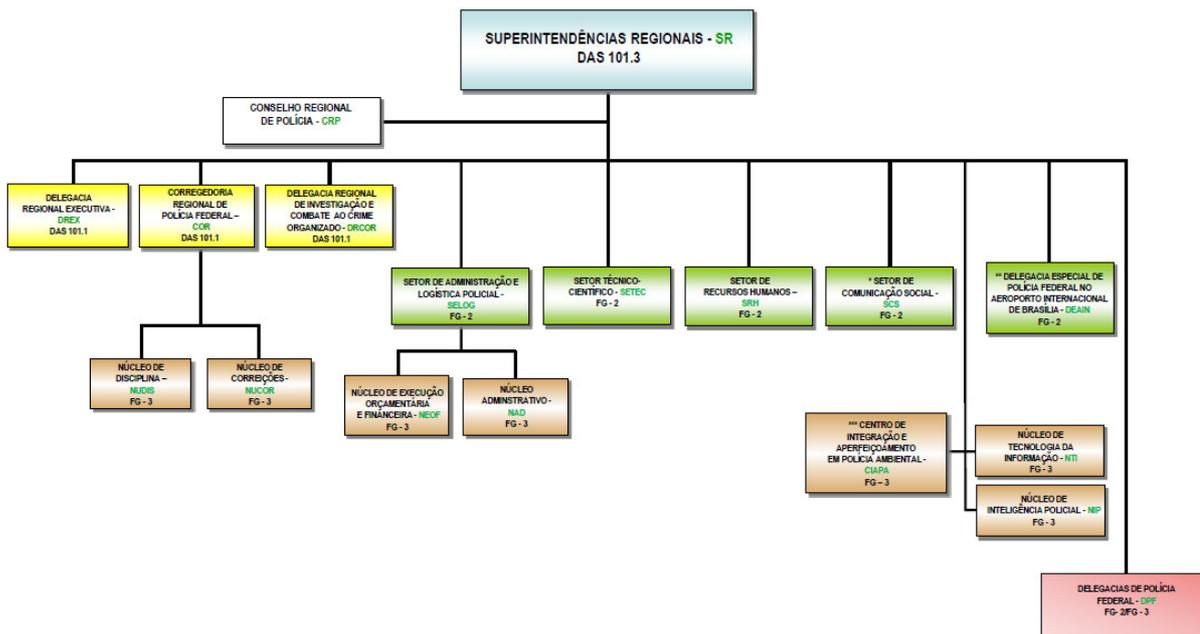
Figura 2 – Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoal



Fonte: PF (2019).

As Superintendências Regionais, foco deste trabalho, cujos cargos fazem parte do escalão intermediário na hierarquia organizacional, têm o organograma a seguir:

Figura 3 – Organograma de uma Superintendência Regional



Fonte: PF (2019).

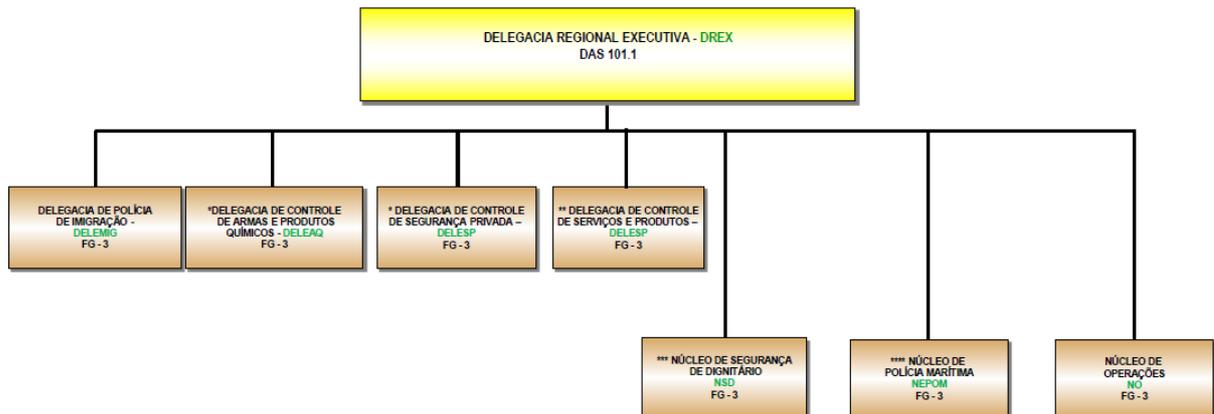
E o organograma de cargos em nível de supervisão, denotados pelas chefias de delegacias, conforme figuras 4 e 5 a seguir.

Figura 4 – Organograma da DRCOR



Fonte: PF (2019).

Figura 5 - Organograma da DREX



Fonte: PF (2019).

1.4 METODOLOGIA

Neste trabalho foi utilizada a metodologia PDCA da Engenharia de Produção em conjunto com uma pesquisa qualitativa realizada em uma das unidades da Polícia Federal, para ser feito o estudo de viabilidade da aplicação do estilo de liderança mais adequado.

Foi realizada uma pesquisa, com a utilização da técnica de amostragem não probabilística, descrita por Lakatos (2001), na qual ocorre apenas quando o objeto não é censitário, não abrangendo a totalidade dos componentes do universo, querendo-se investigar apenas as chefias na SR/PF/CE. A amostragem desse trabalho foi uma escolha realizada a critério do pesquisador e que recorreu ao critério de acessibilidade, no qual “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo” (MAROTTI et al., 2008, p.188). A opção por esse modelo de amostragem deve-se ao fato do objeto de estudo ser específico e não estatístico, por possuir uma extensão territorial e local preestabelecido para ser estudado.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No Capítulo 1, foram apresentados o objetivo do trabalho e a Instituição em estudo.

No Capítulo 2, serão abordadas as principais teorias de liderança com enfoque na aplicabilidade destas na organização da Polícia Federal. Serão denotados os pontos fracos de cada teoria quando confrontados com a realidade administrativa do órgão.

No Capítulo 3, será desenvolvida a metodologia do PDCA, ferramenta de controle de qualidade que consiste em planejar, fazer, checar e agir, com a aplicação da técnica de

liderança mais adequada, baseando-se na cultura organizacional da Instituição e em questionário realizado junto aos gestores em uma unidade.

No Capítulo 4, serão abordados os resultados obtidos: definição de um plano de ação e uma proposta do perfil de liderança a ser adotado pela Polícia Federal, com o objetivo de cumprir o descrito na Política de Gestão de Pessoas e consequentemente eliminar as falhas detectadas no estilo atual dos servidores com cargo de chefia na Polícia Federal.

No Capítulo 5, são descritas as principais conclusões acerca do trabalho desenvolvido e sugestões para futuros trabalhos.

2 BASE TEÓRICA APLICADA À REALIDADE DA INSTITUIÇÃO

Nesse capítulo serão definidas a liderança e as principais teorias, a liderança aplicada em outras polícias e o método a ser aplicado para implementar o estilo mais adequado de liderança na Polícia Federal.

2.1 BREVE RESUMO HISTÓRICO SOBRE LIDERANÇA

Liderança é uma atividade presente nas relações humanas desde a pré-história. O ser humano já a praticava de forma instintiva para concluir os objetivos tribais de caça, preservação e dominação de territórios.

Na idade antiga, a formação de líderes, parte do atual processo de liderança, foi abordada em obras como Arte da Guerra de Sun Tzu no período de 771 a 476 a.C. no oriente. No ocidente, em 380 a.C.

Platão já discorria, em sua obra República, sobre quais qualidades deveriam distinguir um indivíduo como líder, quais sejam: prudência, senso de justiça, temperança e coragem.

No século 16, Maquiavel escreve O Príncipe: um manual de regras de conduta que príncipes, ou tiranos, deveriam seguir para obtenção e manutenção de poder sobre reinos e vassallos.

Apesar de ser objeto de estudo há séculos, o termo liderança, traduzido do inglês *leadership*, apenas tem seu uso registrado em 1821, segundo o *Oxford English Dictionary*, e somente no princípio do século 20 teve início uma série de estudos sistematizados e acadêmicos com a formulação de teorias sobre o assunto.

2.2 DEFINIÇÃO ATUAL DE LIDERANÇA

Ao longo do século 20, o processo de liderança foi sendo conceituado de forma evolutiva, primeiramente baseando-se somente nas figuras do líder e dos liderados.

Terry (1953) conceituou liderança como o relacionamento no qual uma pessoa, ou líder, influencia outras para trabalhar juntas de forma voluntária para alcançar o que o líder almeja. Ou seja, o processo de liderança era uma função $\delta(L, l)$ de duas variáveis líder (L) e liderado (l).

Dois anos depois, Harold Koontz e Cyril O'Donnell propuseram um conceito semelhante para liderança, qual seja, o de “influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum” (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 104).

Já em 1961, Robert Tannenbaum, Irving R. Wescheler e Fred Massarik definiram que liderança é a “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através de processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos” (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 104).

Hersey e Blanchard (1986) concluem que a maioria dos autores da área da Administração concorda que liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação, estabelecendo por vez que o processo de liderança é uma função de três variáveis: líder (**L**), liderado (**I**) e situação (**s**), ou seja,

$$\text{Liderança} = \delta(L, l, s)$$

Equação 1 – Liderança como Função apenas do Líder, liderado e situação

De acordo com a equação, percebe-se que a variável “tipo de organização” não é levada em conta no processo de liderança e que, portanto, a aplicação dessa definição tão usada no meio empresarial poderia também ser aproveitada na persecução da aplicação do estilo de liderança mais adequado para as chefias da Polícia Federal.

Entretanto, conforme descrito no item 1.3, a instituição estudada possui um quadro de servidores concursados providos por concursos públicos de admissão no qual são avaliados apenas o conhecimento técnico específico do cargo e a preparação física.

Os servidores não são contratados com a finalidade de preenchimento de vagas de gerência ou diretoria. Por isso, esse e outros fatores intrínsecos à instituição serão levados em consideração na escolha da técnica de liderança mais adequada.

2.3 TEORIAS DE PROCESSO DE LIDERANÇA

Após verificar diversas teorias e estilos de liderança na doutrina, neste trabalho optou-se por tratar sobre a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental e as Teorias de Contingência: Teoria da Meta e do Caminho de House, a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard e a Teoria Contingencial de Fiedler.

2.3.1 Teoria dos Traços

Como explanado resumidamente nos itens 2.1 e 2.2, percebe-se que a maioria dos estudos e abordagens iniciais sobre liderança recaía somente na identificação dos traços ou características que um líder deveria ter para ser um líder eficaz. A mais representativa teoria de traço é a *Great Man Theory* de Thomas Carlyle, que acreditava que a história é esculpida por líderes extraordinários e que a habilidade de liderar era algo de nascença e não algo que pudesse ser desenvolvido.

Entretanto, essas teorias têm uma série de limitações, como a alta subjetividade, uma vez que há centenas de traços que podem ser identificados. Outro ponto é que as teorias baseadas em traços não resistem a perguntas simples como: E os grandes líderes que não possuem determinados traços? E, no outro extremo: por que toda pessoa que possui esses traços não se torna um grande líder? (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Essa técnica, definitivamente, não poderia ser aplicada à instituição, uma vez que seria impossível determinar um conjunto único de traços que definissem, por exemplo, superintendentes ou chefes de delegacias nos Estados fronteiriços e de diretores ou coordenadores na sede do órgão em Brasília-DF.

2.3.2 Teoria Comportamental

A teoria baseada em comportamentos é um salto considerável em relação às baseadas em traços, uma vez que presume que a capacidade de liderança pode ser conquistada ao invés de herdada.

A teoria comportamental baseia-se no princípio de que comportamentos podem ser condicionados de maneira que a pessoa possa ter uma resposta específica para um determinado estímulo, ou seja, as pessoas poderiam se tornar líder aprendendo e observando certos padrões de comportamentos aplicados em diferentes situações (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Esse tipo de processo de liderança também não lograria êxito se aplicada à instituição, uma vez que, por exemplo, um tipo específico de estilo de liderança não seria o melhor a ser aplicado em todas as circunstâncias e localidades.

As diferenças nos parâmetros de idade, de maturidade e de motivação dos subordinados são relevantes nas cinco regiões brasileiras e impossibilitam a aplicação de um estilo de liderança que seja correto para cada chefe.

2.3.3 Teorias de Contingência

Diferentemente das teorias de traços e comportamentais, as teorias de contingência não focam nas habilidades ou nos estilos dos líderes, mas nas várias situações que os líderes podem estar inseridos.

A ideia básica é de que diferentes situações demandarão estilos diferentes de liderança, ou seja, o estilo mais adequado de liderança é “contingência” da situação.

2.3.3.1 Teoria da Meta e do Caminho de House

Desenvolvida por House em 1971, baseada na teoria da expectativa de motivação de Vroom (1964) e na abordagem do caminho-meta de motivação de Evans (1970), essa teoria entende que os líderes eficazes ajudam seus liderados na consecução de suas metas, bem como os guia nos caminhos para realizá-las (ROBBINS, 2002).

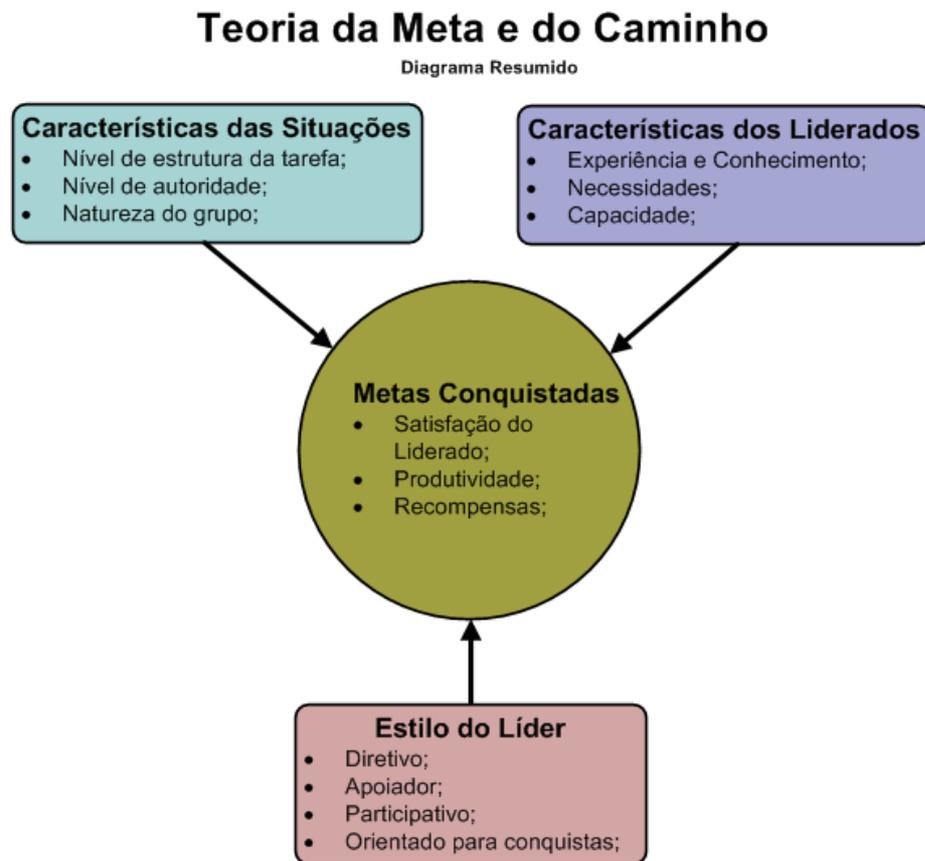
Basicamente, o líder identifica os fatores situacionais como a natureza do grupo de trabalho, nível de estrutura da tarefa e o nível de autoridade, bem como as características dos liderados, como experiência, capacidade e suas necessidades.

A partir daí, adota um dos quatro comportamentos de liderança que maximize a satisfação do liderado em atingir sua meta, atribua melhores recompensas e forneça adequada expectativa no cumprimento da meta:

- a) Liderança diretiva: organiza as tarefas do grupo e fornece orientações claras sobre o desenvolvimento do trabalho e, com isso, os liderados sabem o que esperar;
- b) Liderança apoiadora: possui empatia e demonstra ser sensível com os problemas e necessidades dos liderados, promovendo um bom clima de trabalho, um melhor desempenho e uma melhor satisfação;
- c) Liderança participativa: consulta e permite sugestões dos liderados antes de decidir;
- d) Liderança orientada para conquistas: estabelece metas precisas e desafiadoras e espera dedicação e o melhor desempenho dos liderados.

Um diagrama resumido da teoria é ilustrado na figura abaixo.

Figura 6 – Diagrama resumido da Teoria da Meta e do Caminho de House



Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Apesar de flexível e de ideias de simples absorção, essa teoria não seria satisfatoriamente aplicável à instituição, pois não há instrumentação única de mensuração de suas variáveis, o que torna difícil e imprecisa a sua execução na prática.

2.3.3.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Criada em 1974 por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, essa teoria, que é uma evolução do Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder, descreve que o nível de maturidade do liderado é o fator mais importante a ser analisado no estilo de liderança. E a maturidade, para Hersey e Blanchard (1986, p. 187), significa “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”.

O foco passa a ser o comportamento do líder para com os liderados e tratar individualmente cada componente do grupo. Segundo dispõe Robbins (2002), a teoria da liderança situacional considera a relação líder e liderado como a relação de pais e filhos, na

qual o controle é reduzido à medida que estes ficam mais maduros e responsáveis. Quanto menos capaz e motivado for o liderado, mais o líder terá que atuar. Quanto mais capaz e motivado for o liderado, menos o líder precisará fazer.

O que dificulta a atuação do líder é a quantidade de liderados e a falta de padronização. Assim, é necessária uma melhor supervisão para conhecer o nível de maturidade dos servidores, de forma a auxiliar na evolução da maturidade dos que ainda não alcançaram o nível desejado pela instituição.

Essa teoria, segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 199), pode ser aplicada em qualquer organização e descreve as duas dimensões do comportamento do líder, Tarefa e Relacionamento, que formam quatro estilos possíveis de liderança:

- a) Determinar – Fornecer instruções específicas e supervisionar o seu cumprimento;
- b) Persuadir – Explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimentos;
- c) Compartilhar – Trocar ideias e facilitar a tomada de decisões;
- d) Delegar – Transferir a responsabilidade das decisões e da sua execução.

Para Hersey & Blanchard (1986, p. 188-189), esses estilos são combinações dos comportamentos tarefa e relacionamento:

O comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis. O comportamento de relacionamento, por sua vez, é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços.

Uma das vantagens dessa da teoria é reconhecer que a competência e a motivação são elementos essenciais no processo de liderança, além do reconhecimento de que a maturidade é dinâmica, ou seja, se altera com o tempo. No entanto, a crítica decorre da impossibilidade de medir a maturidade das pessoas (Maximiano, 2000).

Outra questão que deve ser destacada é que as pessoas com alto nível de maturidade deverá ser estimuladas e desafiadas, pois em geral são pessoas auto-realizadoras e tendem a ser motivadas. Assim, o chefe deve delegar, estimular e facilitar o trabalho, mais do que motivar e controlar (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

2.3.3.3 Teoria Contingencial de Fiedler

Fiedler elaborou, em 1967, um modelo de liderança no qual a eficácia do grupo depende do estilo do líder e o grau de controle que a situação proporciona, pois o líder possui duas formas de liderar: orientado para a tarefa ou para o relacionamento. Quando a situação estava nos extremos, ou muito favorável ou desfavorável, o estilo ideal de liderança seria o autoritário, no qual o líder é orientado para a tarefa, pois a situação demanda essa atitude. No entanto, quando a situação for intermediária, o melhor estilo de liderança seria o democrático, no qual o líder é orientado para o relacionamento (Chiavenato, 2004).

Esse modelo descreve três variáveis situacionais que indicam ou não uma situação favorável à eficácia de um líder:

- a) Relacionamento entre o líder e os membros do grupo, ou seja, se o grupo apoia, respeita, confia e aceita o seu líder;
- b) Se a tarefa do grupo está definida, estruturada, clara e se o líder está orientando com segurança, detalhe e precisão;
- c) O grau de poder e influência que um líder tem sobre seus subordinados (Hersey e Blanchard, 1986).

Conforme Hersey e Blanchard (1986, p. 118), Fiedler conclui que os líderes orientados para a tarefa possuem a tendência de ter “um melhor desempenho em situações de grupo que sejam ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis em relação aos líderes, e que os líderes orientados para as relações tendem a apresentar melhor desempenho em situações com graus intermediários de favorabilidade”.

A abordagem desse modelo proposto por Fiedler (1967) inicia-se com a compreensão do comportamento do líder, utilizando um teste psicológico conhecido como LPC - Least Preferred Co-worker (Colega de Trabalho Menos Preferido) para avaliar o estilo de liderança, no qual o líder pontua 18 itens valorados de 1 a 8 sobre a pessoa com a qual ele menos tenha gostado de trabalhar, conforme figura a seguir.

Figura 7 – Teste LPC

Agradável	8	7	6	5	4	3	2	1	Inconveniente
Amigável	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Repulsor(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	Receptivo(a)
Tenso(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxado(a)
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Próximo(a)
Frio(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	Caloroso(a)
Apoiador(a)	8	7	6	5	4	3	2	1	Indiferente
Entediante	1	2	3	4	5	6	7	8	Interessante
Briguento(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	Hamonioso(a)
Triste	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Aberto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado
Desleal	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal
Não Confiável	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiável
Atencioso	8	7	6	5	4	3	2	1	Indelicado
Desagradável	1	2	3	4	5	6	7	8	Legal
Concordante	8	7	6	5	4	3	2	1	Discordante
Dissimulado	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero
Humano	8	7	6	5	4	3	2	1	Desumano

Fonte: Adaptado de Fiedler (1987).

O líder responde ao teste marcando o número que melhor define a pessoa com a qual ele teve a maior dificuldade de trabalhar. Por exemplo, se para o líder essa pessoa é agradável algumas vezes, o líder deve escolher o número 5 na primeira linha. Se para o líder essa pessoa é sempre hostil, ele deve escolher então o número 1 na segunda linha e assim por diante.

Após a escolha dos números em todas as linhas, somam-se os valores das escolhas. O somatório dos valores marcados representa o escore LPC do líder.

Fiedler (1967) interpretou o escore LPC como uma necessidade pessoal no contexto social. Sujeitos com altos escores de LPC foram considerados como tendo forte necessidade de criar e manter bons relacionamentos interpessoais, enquanto sujeitos com baixo escore de LPC tem forte necessidade de tarefas bem sucedidas.

Segundo Jesuíno (2005), um resultado acima de 73 é considerado um alto escore de LPC e indica que o líder é orientado ao relacionamento. Um escore abaixo de 63 é considerado um baixo escore de LPC e indica que o líder é orientado para tarefa. Um escore intermediário entre 64 e 72 não é determinante e indica que o líder pode ser tanto orientado para tarefa como orientado para relacionamento.

Os dois tipos de liderança: orientado para tarefa e orientado para relacionamento podem ser eficazes em diferentes situações. Fiedler (1967) verificou que a habilidade de controlar a situação de grupo é determinante para o líder e, então, identificou três tipos de variáveis que podem influenciar numa situação, conforme tabela a seguir.

Tabela 1 – Variáveis Situacionais do Modelo Contingencial de Fiedler

Variável Situacional	Descrição	Valores Possíveis
Relação Líder-Liderados	Grau de confiança e respeito que os liderados têm para com o líder.	BOA ou POBRE
Estrutura da Tarefa	Grau de formalização e padronização das tarefas.	ALTA ou BAIXA
Poder da Posição	Poder do líder para contratar, demitir, punir, promover, disciplinar, etc.	FORTE ou FRACO

Fonte: Adaptado de Fiedler (1967).

A variável **Relação Líder-Liderados** pode ser, de acordo com Fiedler (1965), determinada utilizando-se processos sociométricos, no qual o grupo indica a pessoa que eles mais gostariam como líder ou a escala de atmosfera de grupo, que indica quão aceitável o grupo é para o líder.

De acordo com Fiedler (1984), a variável **Estrutura da Tarefa** pode ser determinada utilizando-se 4 das 10 dimensões de Shaw (1963), quais sejam: clareza do objetivo das tarefas, multiplicidade dos caminhos para concluí-las, definição das soluções aceitáveis e facilidade de checagem da conclusão das tarefas.

Tarefas com alta clareza de objetivos, único caminho para conclusão, uma única solução e de fácil checagem de conclusão, são tarefas com ALTA estruturação.

Tarefas sem objetivos claros, com vários caminhos para conclusão, várias soluções e de difícil checagem de conclusão, são tarefas com BAIXA estruturação.

Uma escala de medida da estruturação da tarefa foi proposta por Fiedler e é denotada na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Escala de medida da Estrutura da Tarefa

Pergunta \ Resposta	Sempre	Algumas Vezes	Raramente
Quanto aos objetivos serem claramente estabelecidos ou conhecidos.			
1. Existe uma descrição detalhada, figuras, folders dos serviços prestados?	2	1	0
2. Existe uma pessoa disponível para aconselhar e dar uma descrição do serviço prestado, ou como o trabalho deve ser feito?	2	1	0
Quanto à quantidade de caminhos para cumprimento das tarefas.			
3. Existe um procedimento passo-a-passo ou um procedimento operacional padronizado que indica em detalhe o processo o qual deva ser seguido?	2	1	0
4. Existe um modo específico de subdividir as tarefas em partes separadas ou em passos menores?	2	1	0
5. Existem algumas maneiras as quais são claramente reconhecidas como melhores que outras para realizar as tarefas?	2	1	0
Quanto a existir uma única resposta correta ou solução.			
6. É óbvio quando as tarefas são finalizadas e a correta solução foi encontrada?	2	1	0
7. Existem manuais, catálogos ou uma descrição do trabalho que indique a melhor solução ou o melhor resultado?	2	1	0
Quanto à facilidade de checar se a tarefa foi finalizada corretamente			
8. Existe um consenso sobre os padrões de que os serviços prestados devem atingir para serem considerados aceitáveis?	2	1	0
9. As avaliações das tarefas são realizadas geralmente de forma quantitativa?	2	1	0
10. O líder e o grupo podem avaliar quão bem a tarefa foi concluída em tempo suficiente para melhorá-la no futuro?	2	1	0

Fonte: Adaptado de Fiedler (1984).

Já a variável **Poder da Posição** está relacionada com o poder de recompensa, punição e de autoridade do líder em relação aos seus subordinados. De acordo com Fiedler (1984), pode ser determinada utilizando-se uma escala de poder de posição/decisão, conforme Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Escala de medida do Poder de Posição do Líder

1. O líder pode administrar diretamente ou recomendar recompensas e punições para os subordinados?	Pode diretamente ou recomendar com eficiência	2
	Pode recomendar, mas com resultado incerto	1
	Não	0
2. O líder pode afetar diretamente ou recomendar a promoção, demissão, contratação ou dispensa dos subordinados?	Pode diretamente ou recomendar com eficiência	2
	Pode recomendar, mas com resultado incerto	1
	Não	0
3. O líder tem o conhecimento necessário para atribuir tarefas para os subordinados e instruí-los para a conclusão das mesmas?	Sim	2
	Algumas vezes ou em alguns aspectos	1
	Não	0
4. É trabalho do líder avaliar a performance dos subordinados?	Sim	2
	Algumas vezes ou em alguns aspectos	1
	Não	0
5. Ao líder é dado um título oficial ou autoridade pela organização?	Sim	2
	Não	0

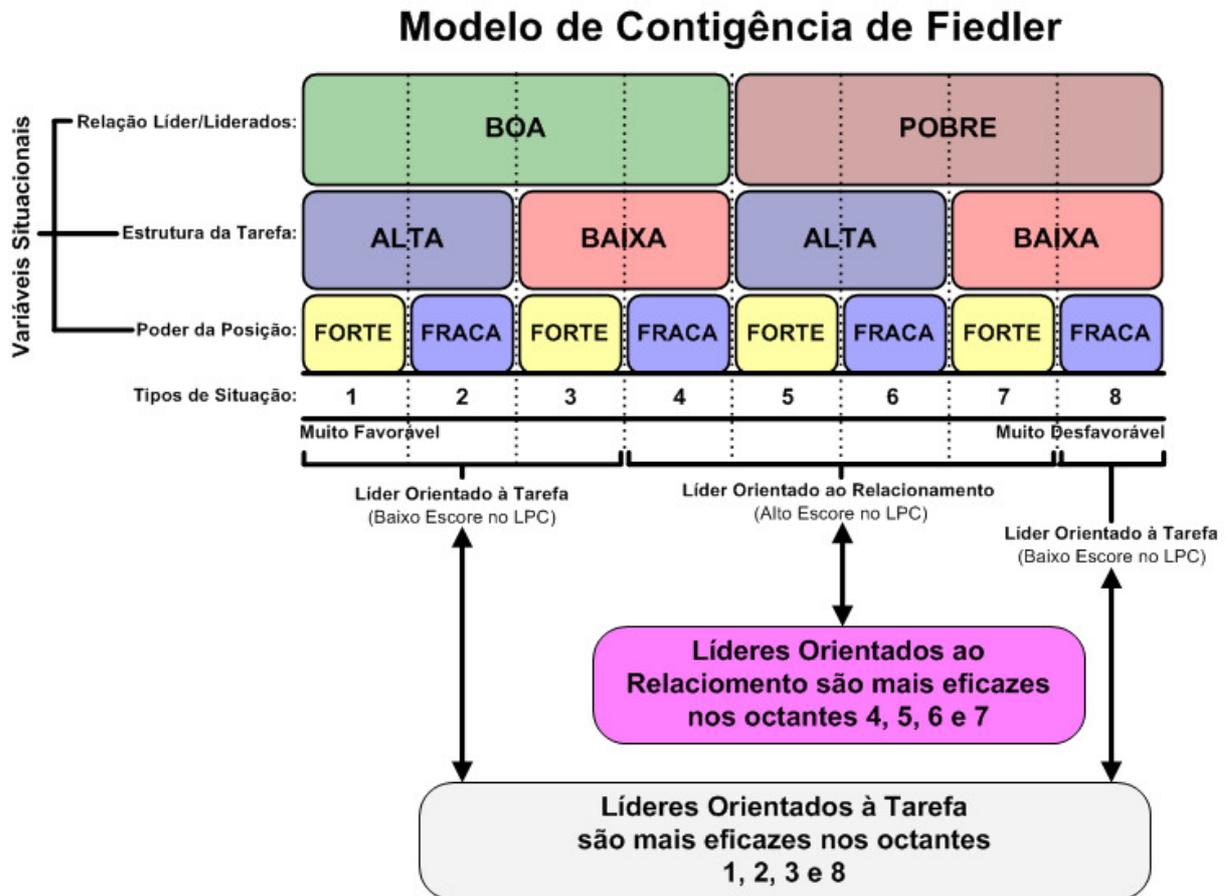
Fonte: Adaptado de Fiedler (1984).

Combinando as 3 (três) variáveis situacionais, cada uma com 2 (dois) valores possíveis, tem-se **8** (2 x 2 x 2) combinações de situações, indo da situação 1, mais favorável, que é aquela com Relação Líder-Liderados **BOA**, com Estrutura da Tarefa **ALTA** e com o Poder de Posição do Líder **FORTE** até a situação 8, menos favorável, que é aquela com Relação Líder-Liderados **POBRE**, com Estrutura da Tarefa **BAIXA** e com o Poder de Posição do Líder **FRACA**.

Para cada uma das oito combinações, tem-se um estilo de liderança, seja orientado à tarefa, seja orientado ao relacionamento, que melhor se aplica à situação.

Isso é ilustrado na figura a seguir.

Figura 8 – Modelo de Contingência de Fiedler



Fonte: Adaptado de Jago (1982).

Para exemplificar, tomemos o caso de uma situação em que há uma relação **BOA** entre o líder e liderados, em que a tarefa a ser executada tem **ALTA** padronização e em que a posição de poder do líder é **FORTE**. Da Figura 8, tem-se que o estilo de liderança mais apropriado seria o de Líder Orientado à Tarefa, pois o tipo de situação “1” (Relação **BOA**, Estrutura de Tarefa **ALTA** e Posição de Poder **FORTE**) é muito favorável para esse perfil de líder.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 119), o modelo de Fiedler parece sugerir “um contínuo único de comportamento de líder, indicando que existem apenas dois estilos básicos desse comportamento: orientado para as tarefas e orientado para as relações”. No entanto, aduz que esse comportamento precisa ser representado em dois eixos separados e não em um contínuo único. Dessa forma, conclui que um líder com nota alta em comportamento orientado para tarefas não significa, necessariamente, que possua nota alta ou baixa em comportamento orientado para as relações.

Entretanto, considerando:

- a) a objetividade e praticidade das ferramentas oferecidas pelo modelo de Fiedler;
- b) a limitação do quadro de servidores obtidos exclusivamente por concurso público para provimento de cargos e não de funções gerenciais;
- c) a limitação de tempo e recursos financeiros para formação de gestores para assunção aos cargos de chefia.

Chega-se à conclusão de que a Teoria Contingencial de Fiedler é a mais adequada para embasar a elaboração e desenvolvimento de ações de capacitação das competências gerenciais de lideranças nas chefias e de possíveis sucessores de ocupações críticas de gestão da PF.

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Após tratar sobre as principais teorias da liderança, é importante identificar os estilos de liderança, ou seja, o modo como os líderes se comportam em relação aos seus liderados, que varia de acordo com a situação. Fachada (2012) identifica a motivação das pessoas como variada e variável, e dessa forma o estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmico. Para Robbins (2002), o líder deve ser flexível e pode demonstrar qualquer comportamento ou estilo, a depender da situação. Chiavenato (2003, p. 124) entende que os estilos de liderança “são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados”.

Observa-se que, com a evolução das teorias de liderança, segundo Figueiredo (2012, p.187), houve a mudança de um estilo liderança “para todas as situações” para uma liderança “conforme a situação, as características dos liderados, o impacto e os resultados almejados”. Dessa forma, o diferencial nas instituições será desenvolver adequadamente as lideranças (FIGUEIREDO, 2012). Neste contexto, foram identificados diversos estilos de liderança e, neste trabalho, optou-se por tratar sobre os estilos de liderança descritos por Araujo e Garcia (2014), que são: autoritário ou autocrático, democrático ou participativo, e liberal ou laissez-faire.

Vale ressaltar que esses estilos de liderança não são excludentes, podendo o líder agir de determinada forma de acordo com a situação, adaptando-se às necessidades do ambiente (BRABIERI, 2014).

2.4.1 Estilo Autoritário ou Autocrático

É o líder autoritário, cujas decisões são centralizadas e a preocupação é essencialmente com a tarefa. Em uma liderança autoritária, valoriza-se e recompensa-se a obediência e a submissão. O servidor acaba por falar o que o chefe quer ouvir e deixa de dar contribuições importantes à gestão da instituição (ARAÚJO E GARCIA, 2014). Esse estilo baseia-se na ideia de que o poder decorre da posição ocupada e é usual nas polícias, em que há situações críticas de confronto, no que é usado o estilo “tarefa alta, relacionamento baixo”, pois o êxito depende de uma rápida resposta às ordens. No entanto, passado o momento crítico, outros estilos podem ser adotados (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Assim, um líder autoritário mostra que controla o poder e com isso busca uma afirmação de forma distorcida com os seus subordinados. Conforme BRABIERI (2014, p 98), “esse líder não acredita em coliderança e não permite que as outras pessoas sejam criativas e inovadoras”.

Essa estrutura formal autoritária obriga os empregados a se calarem e grupos informais de comunicação são criados. As práticas mais bem sucedidas de gestão indicam que onde não existe o medo de falar e contribuir foram criados um estilo de administração, um clima de trabalho e uma ética que institucionalizaram as boas práticas de um grupo informal.

De acordo com GOLEMAN (2015), a liderança autoritária aumenta o compromisso com as metas e a estratégia da organização, os padrões de sucesso são objetivos, assim como as recompensas, e funciona bem em quase todas as situações, além de ser eficiente em situações de baixo rendimento. No entanto, não funcionará bem quando a equipe for mais experiente que o chefe.

2.4.2 Democrático

É o líder participativo, que foca nas relações humanas e não na produção, e permite a participação dos demais no processo decisório. É uma característica comum nas lideranças femininas. Ao ouvir as opiniões das pessoas em decisões que irão afetá-las, esse tipo de líder desenvolve confiança, respeito e compromisso, e aumenta a flexibilidade e o compromisso (GOLEMAN, 2015).

2.4.3 Laissaz-faire ou Liberal

Refere-se ao líder permissivo, que oferece ampla liberdade aos seguidores e, por conta disso, passa a impressão de que não existe liderança (BRABIERI, 2014).

Esse estilo representa uma ausência de política ou procedimento, assim como de uma liderança formal, ressaltando que qualquer estilo de liderança será informal e emergente (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

2.5 TEORIA DE LIKERT

Após tratar sobre as principais teorias e estilos da liderança, será abordada a Teoria de Likert (1969), a qual preconiza que o controle administrativo é fundamental, mas nunca é igual em todas as organizações.

Likert (1969) se baseia nas seguintes variáveis que devem ser consideradas: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas, e utiliza quatro tipos de sistemas de administração descritos a seguir:

- a) Sistema 1 (autoritário-coercitivo): sistema administrativo que controla de forma rígida todos os acontecimentos da instituição, cujo processo decisório é centrado apenas no topo da organização, o sistema de comunicação é precário, corre sempre de forma vertical e no sentido descendente, e as punições são consideradas o melhor método para as pessoas obedecerem às regras;
- b) Sistema 2 (autoritário-benevolente): assemelha-se ao sistema 1, porém é menos rígido. O sistema de comunicação é precário, com um pouco mais de confiança, o que gera um melhor relacionamento interpessoal. Apesar da ênfase nas punições, oferece recompensas salariais e raramente simbólicas;
- c) Sistema 3 (consultivo): Considera a opinião e a participação de todos os níveis hierárquicos nas decisões, apesar do controle e da decisão final ser da cúpula. Existe uma maior confiança nos funcionários, o que estimula a criação de sistemas para facilitar a comunicação.
- d) Sistema 4 (participativo): Caracteriza-se como mais democrático e aberto, apesar da cúpula administrativa definir as diretrizes e controlar os resultados. O processo decisório é totalmente descentralizado aos níveis inferiores e o ambiente é de completa confiança com a participação e o envolvimento de todos. As recompensas são simbólicas e materiais e dificilmente ocorrem punições.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 81), “o Sistema 1 representa um estilo administrativo autoritário altamente estruturado, orientado para tarefas; o Sistema 4 é um estilo administrativo orientado para relações, baseado em trabalho de equipe e muita confiança. Os Sistemas 2 e 3 constituem estágios intermediários entre os dois extremos (...)”.

Em uma análise do sistema administrativo atualmente adotado na PF, verificou-se que há uma tendência de alinhamento ao Sistema 2 de Likert, em razão das seguintes características: há certa confiança depositada nos subordinados; a maior parte das decisões e fixação de objetivos são feitas no escalão superior, mas muitas decisões são tomadas nos níveis subjacentes; as comunicações ocorrem com certa precaução por parte dos subordinados; e ainda que o processo de controle esteja concentrado na alta direção, parte dele é delegado aos níveis inferiores.

No entanto, observa-se traços do Sistema 1 justamente nos quesitos relativos à motivação, posto que há predomínio de punições e ameaças de punições, ao invés de serem adotadas recompensas e atividades de envolvimento dos liderados nas atividades desenvolvidas. Além disso, em geral, a responsabilidade para que as Superintendências atinjam suas metas é sentida nos níveis mais altos da administração, inexistindo compartilhamento para os níveis inferiores do sentimento de necessidade de cumprimento destas metas, o que torna os liderados distantes da administração e ao mesmo tempo alheios às necessidades da organização.

Um dos obstáculos para o distanciamento do Sistema 1 e a posterior evolução para o Sistema 3 provavelmente está na estrutura vertical pela proposta do escopo de quando desenhada a instituição, pois, muitas vezes, como em uma operação policial, o sucesso depende de uma resposta imediata às ordens. Percebe-se que, apesar de atualmente apresentar algumas aberturas de compartilhamento, típicas do sistema “2”, o poder de decisão ainda é muito centralizado, dependendo muito do gestor e de como se baseia a cascata de informações, não acontecendo de forma corporativa, e isso interfere na forma da comunicação.

No entanto, esse é um obstáculo que necessariamente precisa ser superado: enquanto aspectos de controle não forem delegados aos servidores em níveis intermediários e inferiores e, desta forma, incluindo-os em um sentimento de responsabilidade na busca dos objetivos estabelecidos, não haverá uma integração plena com as necessidades e objetivos da Polícia Federal.

2.6 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Para avaliar a eficácia de uma unidade organizacional, deve-se mensurar o resultado em um determinado espaço de tempo e não apenas em um determinado período de uma tentativa de liderança. Três variáveis foram identificadas para estudar a eficácia ao longo do tempo: causal, interveniente e de resultado final (LIKERT,1969).

2.6.1 Variáveis causais

As variáveis causais influenciam os processos e os resultados, podem ser alteradas e são controláveis pela organização (HERSEY E BLANCHARD, 1986). As chefias, as estratégias, as habilidades e comportamentos de liderança são exemplos de variáveis causais.

2.6.2 Variáveis intervenientes

As variáveis intervenientes são os recursos humanos de uma organização e são afetadas pelas variáveis causais (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

2.6.3 Variáveis de resultado final ou de saída

As variáveis de resultado ou de saída são as variáveis que mensuram a eficácia com os resultados obtidos, como, por exemplo, o Índice de Produtividade Operacional (IPO) na Polícia Federal. As variáveis causais interferem diretamente nas variáveis de resultado (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

A figura a seguir ilustra a relação dos três tipos de variáveis.

Figura 9 – Relação entre variáveis Causais, Intervenientes e de Resultado



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

A promoção decorre, em geral, das variáveis de produtividade no curto prazo, em que há uma ênfase à tarefa, com uma enorme pressão e sem um comportamento de liderança adequado, não levando em consideração o potencial em longo prazo. Por isso, deve-se levar em consideração a modificação das variáveis causais, como os comportamentos e estilos de liderança, para que haja uma melhora na variável resultado final (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

2.7 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

Entre as variáveis causais, o *feedback* apresenta-se de fundamental importância para o aperfeiçoamento das metodologias e comportamentos, pois desenvolve a relação entre as pessoas e evita a repetição do fato ou comportamento negativo, podendo ser construtivo ou destrutivo.

Para ser construtivo, deve-se fazer observação sobre um fato ou um comportamento específico, evitando um juízo de mérito sobre a pessoa, indicar quem praticou o fato, o que originou o fato ou comportamento e sugerir opções para solucionar o problema (BARBIERI, 2014).

Deve-se evitar o *feedback* negativo em público, pois a pessoa pode se sentir envergonhada e humilhada. Já o *feedback* positivo em público é um instrumento de comunicação positiva e eficaz e irá estimular e motivar o grupo de trabalho, fazendo com que as pessoas tentem atingir o desempenho da pessoa elogiada (BRABIERI, 2014).

A maturidade emocional para lidar com as situações é imprescindível para compreender as emoções dos outros. E a boa comunicação também é fundamental. A dificuldade é ser transparente, exprimir honestidade nos sentimentos e tornar o *feedback* negativo um momento de desenvolvimento e aprendizado.

BRABIERI (2014) ressalta a necessidade de credibilidade e confiança dos servidores na instituição e a percepção de que os gestores estão agindo de forma correta para manter servidores motivados. E isso exige chefes preparados, esclarecidos, com comunicação clara, além da necessidade de *feedback* imediato ao fato e acompanhamento frequente da equipe, de forma a desenvolver os servidores e extrair os melhores resultados.

Verifica-se, assim, que o servidor necessita ser ouvido e receber um *feedback* esclarecedor. Em caso de eventual erro, o correto é discutir para a melhoria do trabalho, sem buscar culpado.

O *feedback* estabelecido frequentemente na instituição facilita o diálogo, especialmente se houver o estabelecimento de metas, com compromissos de resultados a serem alcançados (LACOME, 2012).

Conclui-se, portanto, que o desenvolvimento de formas corretas de comunicação, o *feedback* e a paciência evitam emoções não controladas e tomadas de decisões que podem desmotivar os servidores e custar caro a uma empresa, afetando as variáveis de resultado final.

2.8 LIDERANÇAS APLICADAS EM OUTRAS INSTITUIÇÕES POLICIAIS

Para ter uma noção do tipo de liderança aplicada em outras instituições policiais, foram pesquisados os artigos a seguir descritos.

2.8.1 Liderança no batalhão de operações especiais do Rio de Janeiro

No artigo “A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no batalhão de operações policiais especiais do Rio de Janeiro”, de Zanini, Santos e Lima (2015), buscou-se a melhor compreensão da influência do estilo de liderança na relação entre confiança no líder e comprometimento do liderado, como fator de coordenação informal, no *modus operandi* de equipes de alto desempenho que atuam em cenários complexos e imprevisíveis.

Assim, foi analisado o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), uma unidade de operações especiais (UOE) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro reconhecida internacionalmente por sua excelência operacional, a qual possui como características equipes mais autônomas e com menor quantidade de policiais, que utilizam recursos especiais como informação, tecnologia e treinamentos específicos para alcançar melhores resultados e tem desenvolvido técnicas próprias de progressão e combate no enfrentamento de quadrilhas armadas no Rio de Janeiro, com características de conflitos armados de baixa intensidade, cuja efetividade depende do desempenho e dos resultados de equipes operacionais nesses cenários. No estudo, verificou-se que a liderança possui um papel relevante para a coordenação das equipes e que a eficácia depende, na maior parte das vezes, do respeito constante e da predisposição em seguir as ordens dos líderes, bem como do comprometimento dos subordinados com a missão e os objetivos de sua unidade.

Nesse artigo, houve a seguinte definição sobre a natureza da instituição policial:

“Bittner (2003, p. 138) define a atividade policial como um “mecanismo para a distribuição da força coercitiva não negociável empregada de acordo com os preceitos de uma compreensão intuitiva das exigências da situação”. Essa definição traz a ideia de que o fim a que se destina a aplicação da força policial pode ser alterado conforme a situação, o que coloca a autonomia na execução como fator de sucesso. O mesmo autor observa o caráter quase militar da organização policial, evidenciado por um espírito de solidariedade fraternal estimulado pela natureza de risco da atividade. Assim, o autor reconhece que a coordenação de equipes policiais, em geral, está baseada em um forte significado de pertencimento ao grupo, pactuado por laços de lealdade pessoal. Nesse sentido, Reiner (2000), citado por Zanini, Santos e Lima (2015), observa que a característica central da cultura policial é o sentido de missão. Ele afirma que a atividade policial não é percebida pelos policiais simplesmente como um trabalho, mas como um meio de vida com propósito útil e nobre”.

Uma das conclusões da pesquisa realizada nesse artigo foi que “o estilo de liderança mais consultivo influencia positivamente tanto a confiança profissional quanto a confiança pessoal do liderado no líder”. Ou seja, no trabalho policial, que envolve trabalho em equipe e risco de vida, há a expectativa de que os líderes busquem as opiniões dos liderados antes de realizar as operações, pois isso gera maior confiança por parte dos subordinados nos gestores. Porém, foi verificado que o excesso de consulta é percebido como uma fraqueza que aparenta falta de competência para a posição de liderança, já que o líder deve saber conduzir uma operação e tomar decisões rápidas sem necessariamente contar com a opinião dos subordinados. Concluiu-se, portanto, que a predisposição em cooperar está relacionada com a

confiança no líder, e isso reduz a sensação de risco e motiva para a ação. Também foi verificado que a qualidade da liderança tem uma relação direta com a qualidade dos vínculos entre os membros da organização, com base em categorias de confianças pessoal e profissional.

O BOPE, fazendo um comparativo com a Polícia Federal, equivale ao Comando de Operações Táticas – COT e aos Grupos de Pronto Intervenção - GPI, que atuam em operações policiais quando há necessidade de ações táticas e de gerenciamento de crises. Nesses setores, as equipes enfrentam situações que exigem rápida resposta, que somente será alcançada com a uma chefia extremamente eficaz. No caso, aplicando a teoria de Fiedler (1967), a situação é muito favorável, exigindo um perfil de liderança orientado à tarefa.

2.8.2 Liderança na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

Cravid (2015) verifica que cabe ao líder a tarefa de identificar os métodos que permitem aos subordinados estarem empenhados e motivados. Portanto, é necessário preocupar-se em primeiro lugar com os indivíduos e após com a produção, pois esse cuidado com o indivíduo é uma condição *sine qua non* para o sucesso da organização. Assim, para que o líder tenha sucesso e a organização atinja os objetivos organizacionais, deve-se pautar a liderança pelo respeito mútuo, pelo reconhecimento/valorização do esforço cotidiano dos seus colaboradores, e ter muito diálogo entre as diversas categorias profissionais. A liderança pelo exemplo, o espírito de equipe e o coleguismo são citados como fatores que contribuem para o fomento da motivação, apesar dos demais problemas que possam existir.

Verificou-se que a motivação das pessoas é variada e variável e, portanto, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica, não devendo seguir normas rígidas e estilos definidos, e sim buscar atingir as expectativas do grupo, pois assim os liderados se sentirão motivados e serão atenuadas as fragilidades do país e da polícia.

2.9 O MÉTODO PDCA

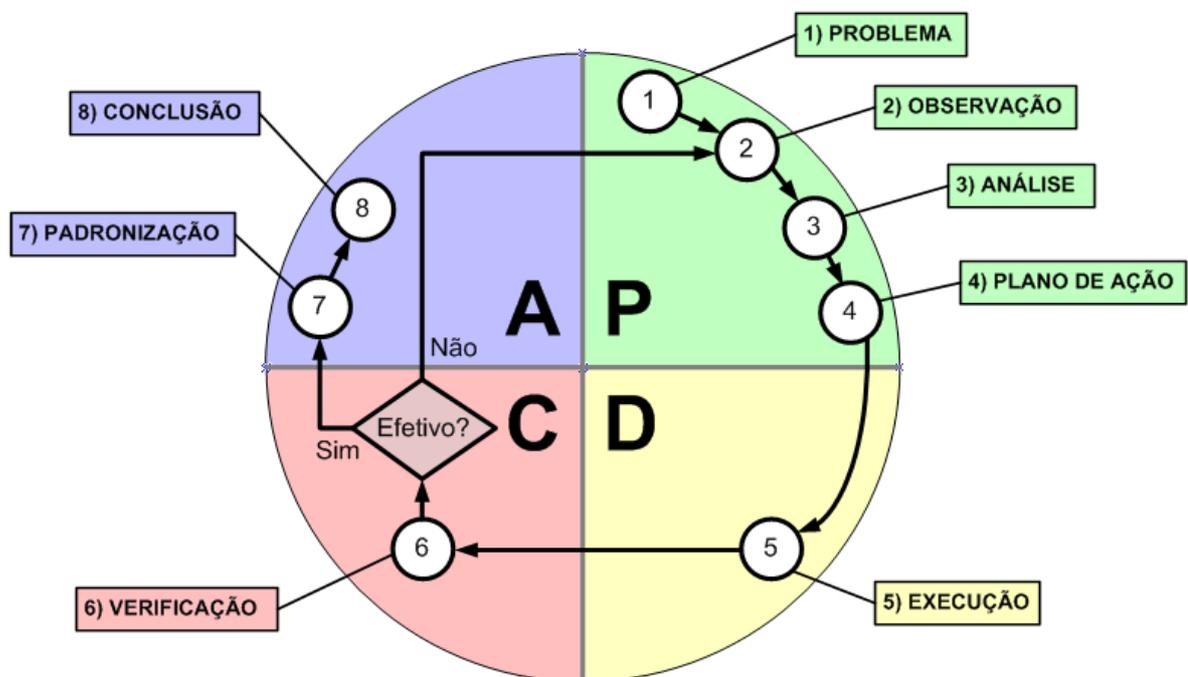
O método PDCA é uma ferramenta de gestão para controlar e aperfeiçoar os processos e produtos de forma constante e ininterrupta, em busca da melhoria contínua, para que as metas estabelecidas possam ser cumpridas. O ciclo PDCA terá maiores chances de atingir as metas com a maior quantidade informações agregadas ao método (WERKEMA, 1995). Pode

ser aplicado em todo tipo de organização, como forma de atingir um nível excelente de gestão.

Em 1930, Shewharta apresentou um ciclo adequado sobre a qualidade, porém somente na década de 1950, no Japão, por meio de William Edwards Deming, este método tornou-se abrangente e conhecido no mundo, ficando conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart (CAMPOS, 1992).

Esse ciclo é composto de quatro etapas primordiais constituídas de estágios, conforme apresentado na ilustração abaixo.

Figura 10 – Diagramação do PDCA



Fonte: Adaptação de Campos (1992).

2.9.1 Planejar (P) – Plan

Nesta fase, desmembrada nas quatro etapas a seguir, deve-se definir o objetivo e estabelecer o método para atingir o objetivo proposto.

- **Identificação do problema:** consiste em definir claramente o problema, detalhando sua importância para a instituição e como as consequências geradas por ele afetam a organização. No caso em estudo, os problemas são a necessidade de atendimento à Política de Gestão de Pessoas publicada em dezembro/2018 para a melhoria no processo de escolha e formação de chefias e a aplicação da Teoria de Fiedler na PF.

- **Observação:** consiste em investigar as características específicas do problema em termos genéricos, considerando vários pontos de vista. No âmbito da Polícia Federal, observa-se a necessidade de nomear para as chefias perfis adequados e realizar treinamento contínuo sobre liderança.
- **Análise:** consiste em descobrir as causas fundamentais geradoras do problema. O problema é gerado ao ser nomeado o servidor sem o perfil adequado ao cargo.
- **Plano de Ação:** consiste em elaborar um plano de ação para neutralizar as causas fundamentais dos problemas com o objetivo de eliminá-los. Como, por exemplo, incluir no banco de talentos, além do currículo com o perfil técnico, o perfil de orientação de liderança baseado no escore do LPC. O Plano de Ação será descrito utilizando a ferramenta de melhoria **5W1H**, composta das seguintes informações essenciais para um planejamento de qualidade (CARPINETTI, 2016):
 - a) **(What)** o quê, com uma descrição da ação a ser implementada;
 - b) **(Why)** por que fazer, o que justifica a implementação;
 - c) **(Where)** onde fazer, em qual unidade ou área será implementada;
 - d) **(Who)** quem deve implementar a ação;
 - e) **(When)** quando fazer; e
 - f) **(How)** como fazer, descrevendo como a ação será implementada;

2.9.2 Fazer (D) – Do

A segunda fase tem como proposta colocar em prática o plano de ação definido na fase anterior, executando as tarefas exatamente como previstas no plano de ação. No momento da **(5) Execução das Tarefas**, inicia-se a coleta de dados que serão utilizados na próxima etapa de checagem do processo. Antes de executá-las, é essencial ter os dados dos indicadores e das metodologias de gestão para obtenção de êxito na tarefa.

2.9.3 Checar (C) – Check

Nesse momento do ciclo, **(6) Verificação**, a partir dos dados coletados na etapa Fazer, compara-se o resultado alcançado com o objetivo proposto, a fim de checar se o planejamento definido está sendo eficaz, isto é, se realmente está caminhando para a solução do problema definido.

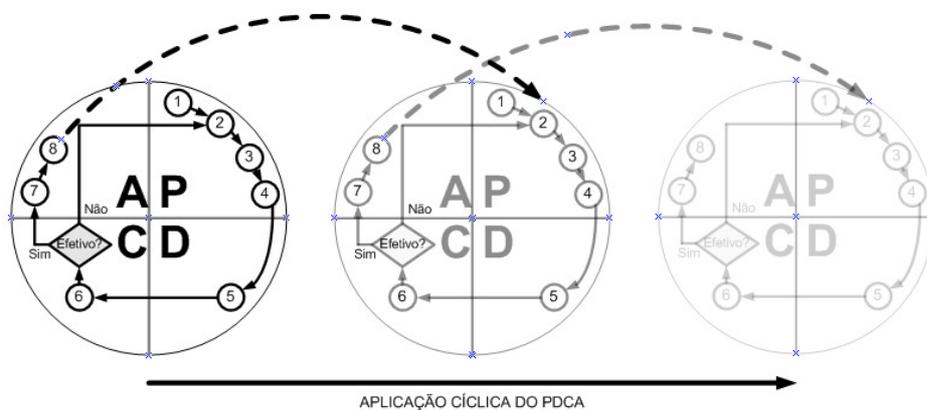
2.9.4 Agir (A) – Action

Esta etapa consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos. Há duas formas de atuação:

- **(7) Padronização:** Se o objetivo for atingindo, o plano de ação foi eficaz; portanto, adota-se como padrão o plano proposto;
- **(8) Conclusão:** Se o objetivo não for atingido, o plano de ação não foi efetivo; portanto, deve-se agir sobre as causas da não realização do objetivo, atuando nos desvios detectados no sentido de fazer correções que resultem na concretização do objetivo proposto.

A figura a seguir ilustra o modelo PDCA em seu movimento cíclico de aplicação na melhoria de um determinado problema, denotando seus 4 estágios P, D, C, A e suas 8 subetapas:

Figura 11 – Aplicação do Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Campos (1992)

A fundamentação teórica apresentada reuniu elementos para utilizar o modelo PDCA e implementar a teoria de Fiedler na Polícia Federal.

2.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo, foram descritas várias teorias e estilos de liderança.

A Teoria de Fiedler, com a compreensão do comportamento do líder e a utilização do teste psicológico conhecido como LPC - Least Preferred Co-worker (Colega de Trabalho

Menos Preferido) para avaliar o estilo de liderança, foi considerada como a mais adequada para a aplicação na PF.

Foram abordadas a eficácia organizacional e a importância das variáveis causais, como os comportamentos e estilos de liderança, que interferem diretamente na melhora da variável resultado final, bem como as lideranças aplicadas em outras instituições policiais.

Observou-se que a utilização de ferramentas de gestão para controlar e aperfeiçoar os processos e produtos de forma sistemática gera muitas vantagens em relação à produtividade, custos e serviços. Com isso, optou-se por utilizar o Ciclo PDCA na Polícia Federal para atingir um nível excelente de gestão, cuja primeira fase é o planejamento.

3 APLICAÇÃO DO MODELO DE FIEDLER NA POLÍCIA FEDERAL

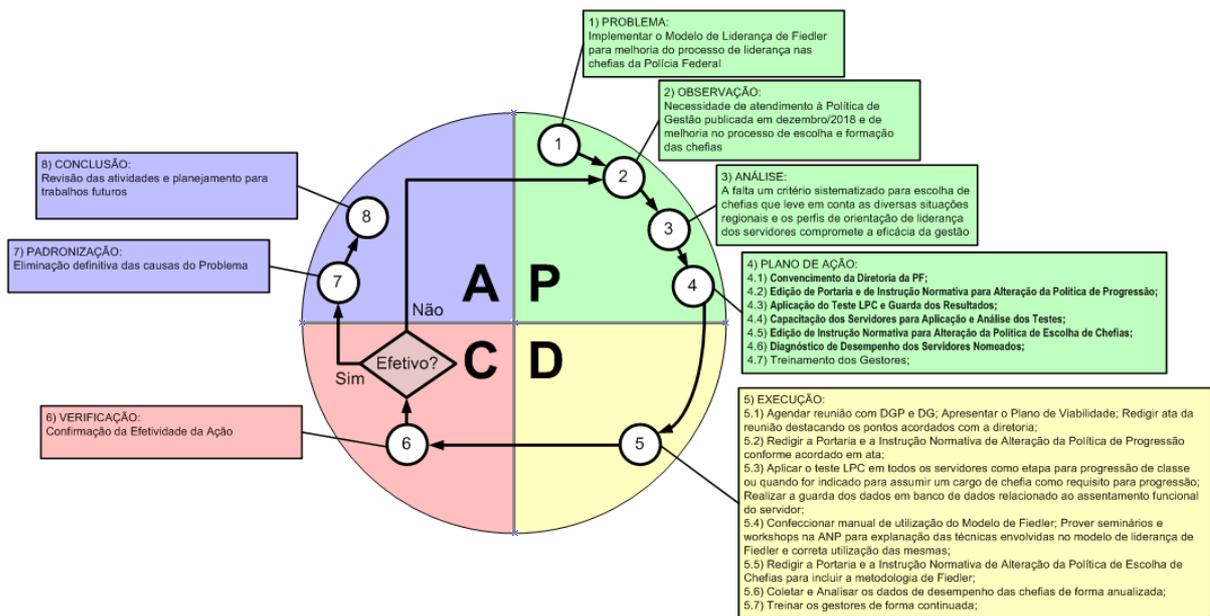
A Teoria Contingencial de Fiedler foi considerada a técnica mais adequada para aplicar na PF em razão da objetividade e praticidade das ferramentas oferecidas, da limitação do quadro de servidores obtidos exclusivamente por concurso público para provimento de cargos e não de funções gerenciais, e da limitação de tempo e recursos financeiros para formação de gestores para assunção aos cargos de chefia.

Neste capítulo, será adotado o ciclo PDCA para a solução do problema, por ser uma ferramenta consolidada na implantação de modelos e práticas no meio empresarial e institucional, por meio do qual serão formuladas as quatro etapas a seguir: Planejar, Executar, Verificar e Agir. A utilização desse método para a implantação do modelo da teoria de Fiedler (1967) tem impacto na melhoria e desenvolvimento das variáveis causais, que são as estratégias, as habilidades e os estilos de liderança, o que se justifica para uma atuação no longo prazo na PF.

3.1 APLICAÇÃO DO PDCA

Será aplicado o ciclo PDCA apresentado na figura a seguir, para implantação do Modelo de Fiedler na PF, detalhado etapa por etapa.

Figura 12 – Aplicação do PDCA para Implantação do Modelo de Fiedler na PF



Fonte: Adaptado de Campos (1992).

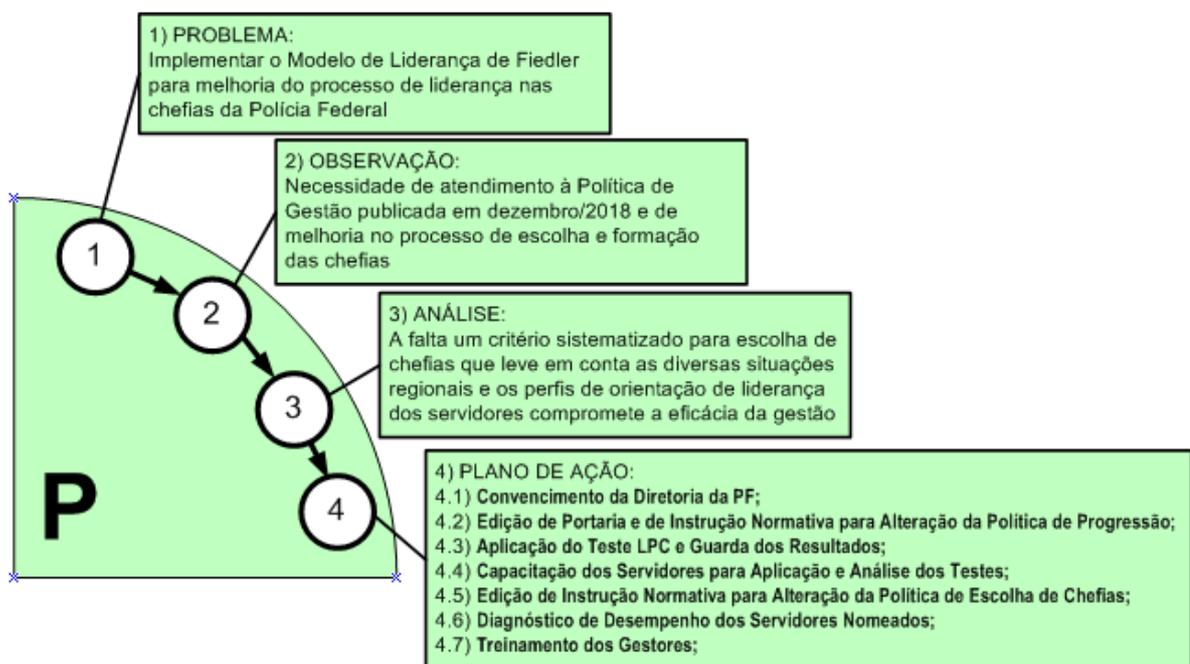
3.1.1 Etapa P – Planejamento

Nessa fase, os objetivos e metas do ciclo são estabelecidos. Serão verificados quais problemas devem ser resolvidos, a justificativa e necessidade de resolvê-los, a metodologia de trabalho e as ações propostas para que os objetivos sejam cumpridos.

Essa etapa é, então, subdividida em 4 subetapas: identificação do problema, observação, análise e plano de ação, que serão detalhadas a seguir.

A Etapa P de Planejamento é diagramada na ilustração abaixo.

Figura 13 – Diagramação da Etapa Planejamento da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF



Fonte: A Autora (2019).

a) Identificação do problema

Essa etapa representa o estabelecimento do objetivo principal do ciclo.

A identificação do problema na PF ocorreu ao se constatar o baixo índice de produtividade de algumas unidades, justificado em grande parte pela falta de chefias adequadas.

Nesse trabalho, a técnica de liderança mais adequada para a escolha das chefias na PF é o Modelo Contingencial de Fiedler.

O problema, então, é a implantação do Modelo de Liderança de Fiedler (1967) para melhoria do processo de liderança nas chefias da Polícia Federal.

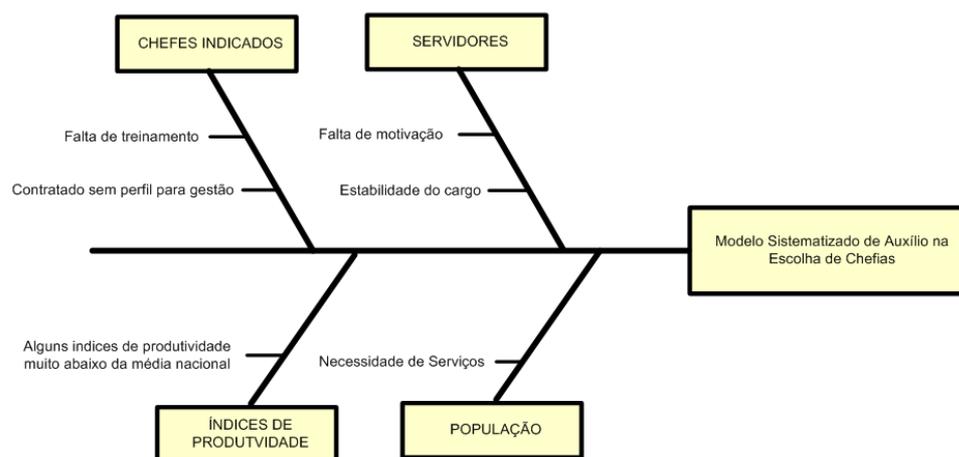
b) Observação

Observa-se a necessidade de atendimento à Portaria nº 9003-DG/PF, de 11 de dezembro de 2018, que instituiu a Política de Gestão de Pessoas da PF, bem como a necessidade de melhoria no processo de escolha e formação das chefias da PF. Internamente, há dados objetivos, como os índices de produtividade operacionais e administrativos, e dados subjetivos, como a satisfação dos servidores. Externamente, observam-se dados de pesquisa de confiança e satisfação relacionados com os serviços prestados pela PF para a população. Dado o quadro praticamente fixo de servidores, observa-se que a escolha adequada de chefes se torna o maior diferencial para melhoria dos dados observados.

c) Análise

Considerando a falta de treinamento para assumir as chefias, servidores concursados que não possuem perfil de gestor, a estabilidade e a falta de motivação, em conjunto com o rendimento abaixo do esperado nos índices de produtividade em algumas unidades e a devida prestação do serviço público à população em geral, como a emissão de passaporte, registro de estrangeiro, autorização de porte de arma, fiscalização das empresas de segurança privada, entre outros, que comprometem a eficácia da gestão, observa-se a necessidade de um critério sistematizado de auxílio para a escolha de chefias que considere as diversas situações regionais e os perfis de orientação de liderança dos servidores.

Figura 14 – Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: A Autora (2019).

d) Plano de Ação:

O Plano de Ação é descrito utilizando a técnica **5W1H**, propondo as ações a seguir descritas na tabela abaixo.

Tabela 4 – Implantação e Acompanhamento do Plano de Ação com uso do 5W1H

5W						1H
Ação	What (O que)	Why (Por que)	Where (Onde)	Who (Quem)	When (Quando)	How (Como)
①	Convencimento da Diretoria da PF	Aceitação e Creditação	Gabinete DG	DGP	Fevereiro/2020	Marcação de Audiência na Agenda DG
②	Edição de Portaria e de Instrução Normativa para Alteração da Política de Progressão	Previsão Legal para inclusão do LPC	DELP/CRH	Servidores da DELP	Março/2020	Processo SEI
③	Aplicação do Teste LPC e Guarda dos Resultados	Identificação do Perfil de Estilo de Liderança	Lotação do Servidor	RH Local aplica e enviar para a CRH para análise	No ato do Curso de Progressão da Carreira e na Assunção de Chefia	Via EAD e sistema próprio
④	Capacitação dos Servidores para Aplicação e Análise dos Testes	Instrumentalização das Rotinas Básicas do Modelo na PF	Academia Nacional de Polícia	Corpo Docente da ANP	Abril/2020	Seminários e Workshops
⑤	Edição de Instrução Normativa para Alteração da Política de Escolha de Chefias	Previsão legal para uso do modelo no processo de nomeação	DELP/CRH	CRH/DGP	Março/2020	Processo SEI e designação de um servidor para o trabalho
⑥	Diagnóstico de Desempenho dos Servidores Nomeados	Validar o impacto da implantação do modelo	DELP/CRH	CRH/DGP	Dezembro/2020	Comparação de IPOs Anuais
⑦	Treinamento dos Gestores	Capacitação continuada	ANP	DGP	Março/2021	Seminários e Workshops

Fonte: A Autora (2019).

3.1.2 Etapa D – Fazer/Executar

A Etapa D do PDCA é a execução das tarefas previstas na subetapa (4) Plano de Ação da Etapa P de Planejamento, respeitando rigorosamente os prazos e recursos alocados. Antes

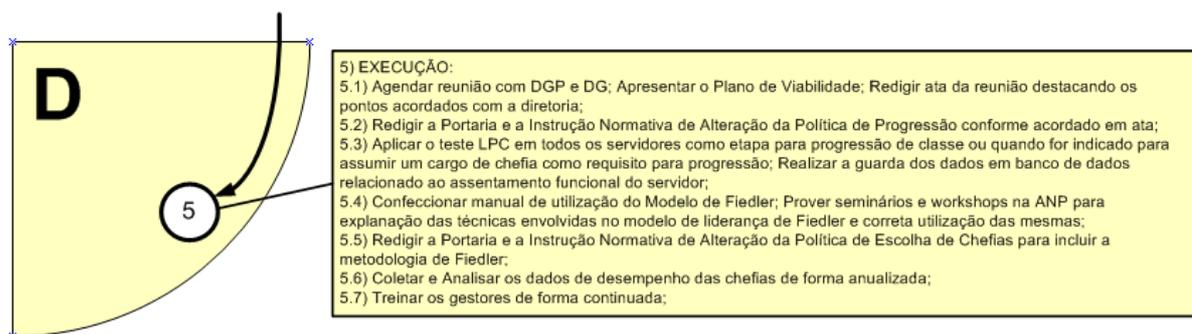
da execução, devem ser estabelecidas as metas e índices que deverão ser checados na próxima etapa C.

As execuções de cada uma das ações planejadas são as seguintes:

- a) Agendar reunião com DGP e DG; Apresentar o Plano de Viabilidade; Redigir ata da reunião destacando os pontos acordados com a Diretoria;
- b) Redigir a Portaria e a Instrução Normativa de Alteração da Política de Progressão conforme acordado em ata;
- c) Aplicar o teste LPC em todos os servidores como etapa para progressão de classe ou quando houver indicação para assumir um cargo de chefia; Realizar a guarda dos dados em assentamento funcional do servidor;
- d) Confeccionar manual de utilização do Modelo de Fiedler (1967); Prover seminários e workshops na ANP para explanação das técnicas envolvidas no modelo de liderança de Fiedler (1967) e correta utilização das mesmas;
- e) Redigir a Portaria e a Instrução Normativa de Alteração da Política de Escolha de Chefias para incluir a metodologia de Fiedler (1967);
- f) Coletar e Analisar os dados de desempenho das chefias de forma anualizada;
- g) Treinar os gestores de forma continuada, inclusive como etapa para progressão na carreira;

A Etapa D de Fazer/Executar é diagramada na figura a seguir.

Figura 15 – Diagramação da Etapa D da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF



Fonte: A Autora (2019).

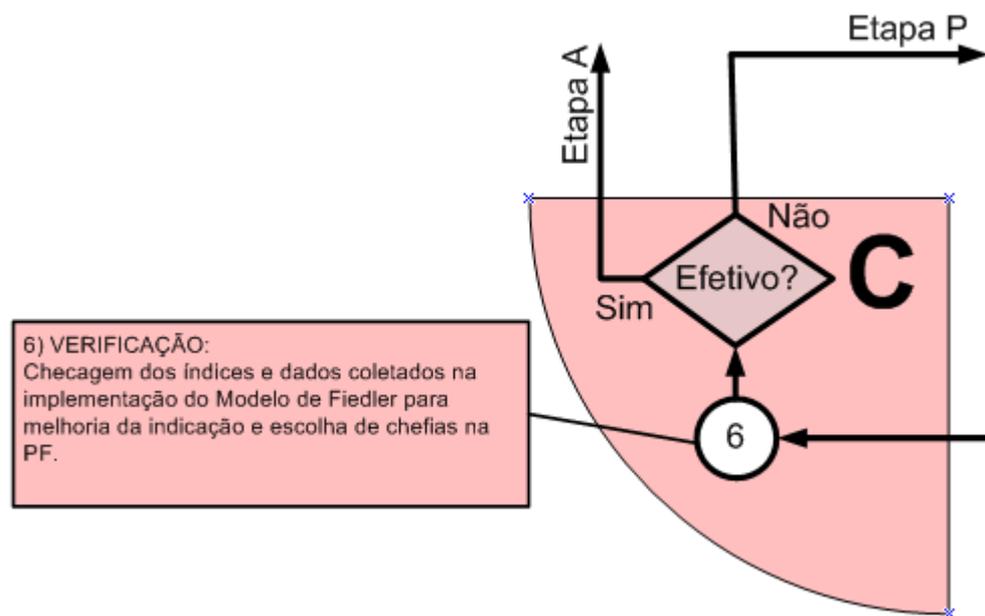
3.1.3 Etapa C – Checar/Verificar

Nessa fase, será realizada uma análise comparativa entre os dados obtidos e a meta planejada, onde os primeiros resultados colhidos poderão ser monitorados, para que assim haja uma melhoria nos procedimentos executados.

Dessa forma, a eficácia dos treinamentos será avaliada, serão monitorados os indicadores de produtividade, por meio dos índices de produtividade operacional e administrativa, será verificada se a indicação foi correta e se o perfil está obtendo resultados satisfatórios, além de ser observado o engajamento da equipe e acompanhado o trabalho dos gestores. A duração da etapa de checagem será de 90 dias.

A Etapa C de Checar é diagramada na figura abaixo.

Figura 16 – Diagramação da Etapa C da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF



Fonte: A Autora (2019).

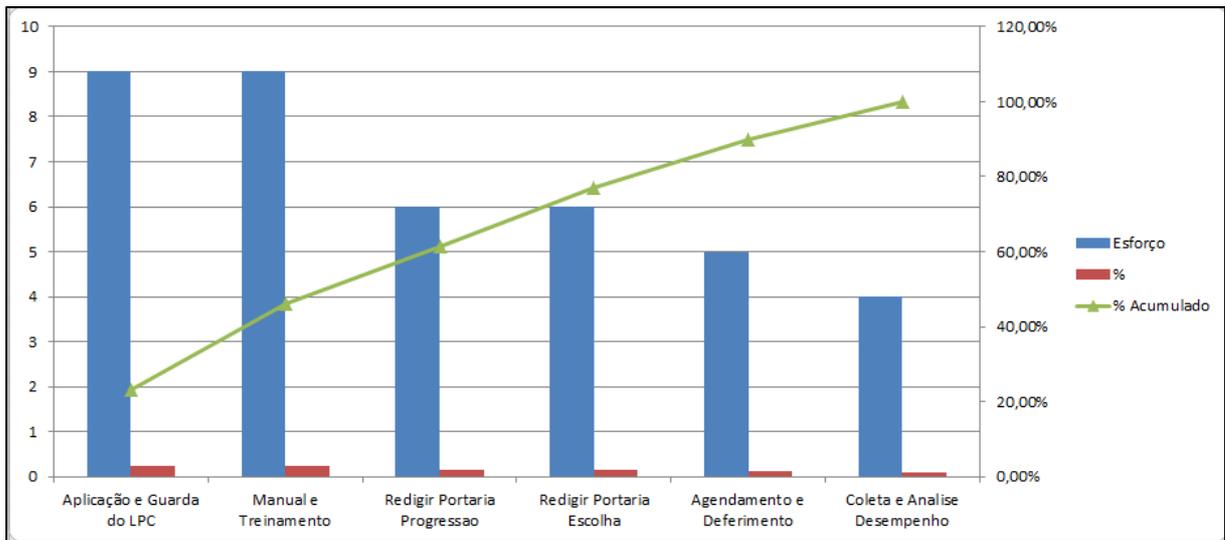
A importância dessa etapa é verificar se as ações executadas na etapa anterior foram efetivas. Como ilustração, será utilizado o Diagrama de Pareto para denotar quais ações terão prioridade na checagem da efetividade.

Nessa etapa C, a ferramenta Diagrama de Pareto é utilizada para gerar um gráfico de colunas ordenadas por frequência ou importância da maior para a menor, para facilitar a visualização da priorização da checagem de cada ação executada.

Estabeleceu-se um peso referente ao esforço para execução de cada ação e serão priorizadas as análises das ações que correspondam a 80% dos esforços despendidos para executá-las.

O Diagrama de Pareto para a Etapa C de Checar é ilustrado a seguir.

Figura 17 – Diagrama de Pareto da Etapa C



Fonte: A Autora (2019).

3.1.4 Etapa A – Agir

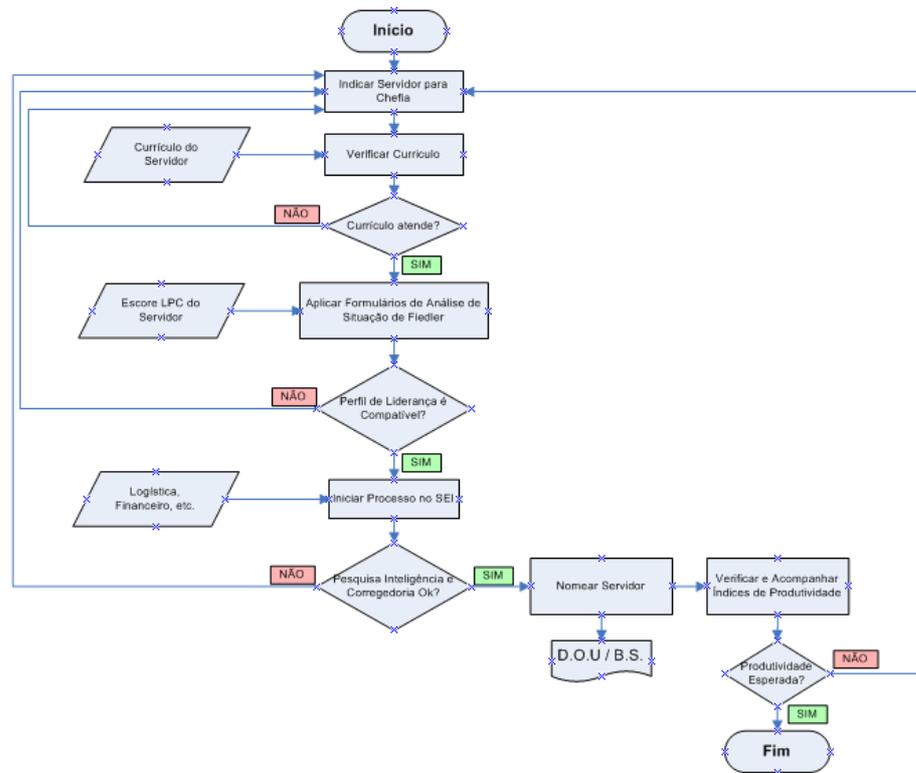
Após a fase da verificação e com os resultados obtidos e analisados, serão deliberadas as diretrizes, os programas e os projetos necessários à diminuição das incongruências.

No caso de falhas, deve-se:

- a) detectar o problema, identificar a causa;
- b) promover ação para eliminar a causa ou justificar caso não possa resolver;
- c) ter controle para verificar a efetividade da ação tomada, impedindo a reincidência no caso de ações corretivas, ou a ocorrência no caso de ações preventivas;
- d) fazer o registro de alteração em documento decorrente de ação corretiva ou preventiva, caso haja necessidade.

Não havendo falhas, os procedimentos serão padronizados e será aplicada a ferramenta de Fluxograma de Processos para melhorar a compreensão dos processos e como eles estão interligados, bem como detalhar as rotinas de trabalho na instituição. Na ilustração a seguir, tem-se um exemplo do fluxograma do processo de nomeação padronizado utilizando o modelo de Fiedler.

Figura 18 – Fluxograma de Processos Padronizados

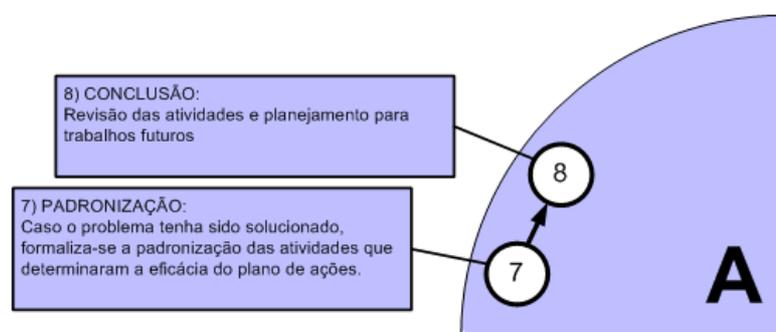


Fonte: A Autora (2019).

A manutenção dos métodos de melhoria contínua proporcionará um sistema sempre atualizado e eficiente em atender com a maior precisão possível as necessidades.

A Etapa A de Agir é diagramada na figura abaixo.

Figura 19 – Diagramação da Etapa A da Aplicação do Modelo de Fiedler na PF



Fonte: A Autora (2019).

3.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A proposta deste trabalho é apresentar as técnicas de liderança e verificar o melhor estilo e modelo a ser aplicado no âmbito da Polícia Federal, para, a partir daí, utilizar um modelo integrado que sirva como base para o desenvolvimento do líder, capacitando-o para exercer a liderança.

Neste capítulo, foi aplicado o ciclo PDCA para a solução do problema com o desenvolvimento das quatro etapas da metodologia: Planejar, Executar, Verificar e Agir.

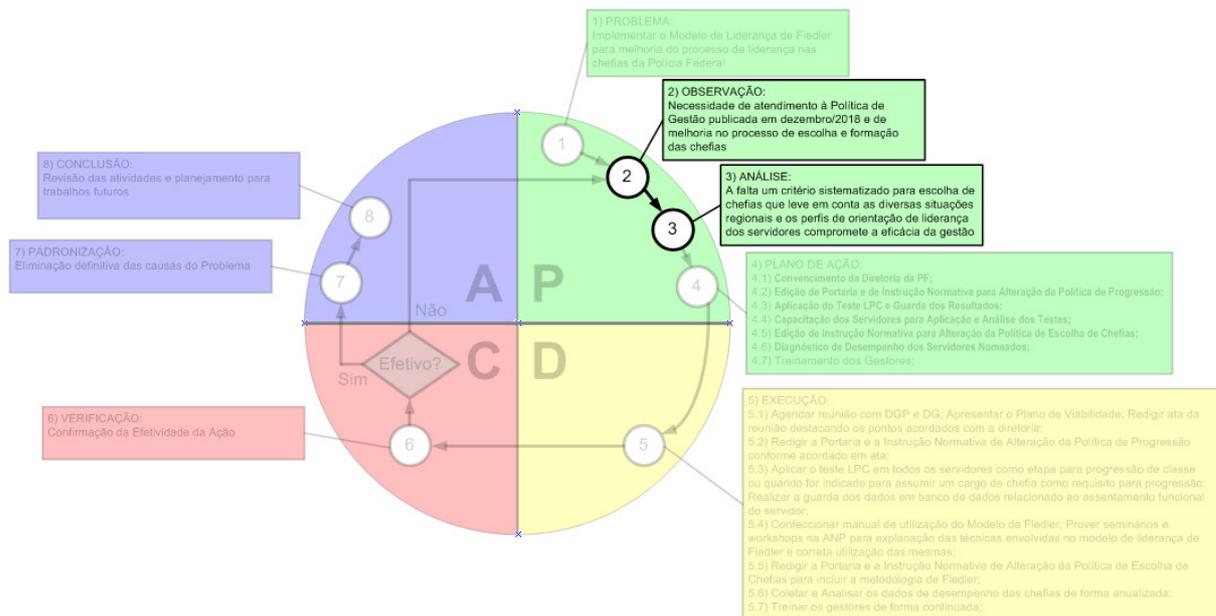
A utilização desse método para a implantação do modelo da teoria de Fiedler (1967) terá impacto na melhoria das chefias e na produtividade de longo prazo na PF.

4 ESTUDO DE CASO EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL

Neste capítulo, será apresentado um estudo de caso na Superintendência Regional do Ceará.

O estudo se refere às subetapas Observação e Análise da etapa de Planejamento do PDCA, utilizando as ferramentas sugeridas no capítulo 3 deste trabalho.

Figura 20 – Indicação das subetapas Observação e Análise no PDCA



Fonte: A Autora (2019).

4.1 APRESENTAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DA PF NO CEARÁ – SR/CE

A Superintendência Regional da Polícia Federal no Ceará possui 464 servidores, entre delegados, agentes, peritos, escrivães e administrativos, dos quais 26 são chefes, o que corresponde a 5,6% do total de servidores, uma parcela pequena, mas com alto impacto nos resultados gerais nesse Estado.

No caso do Ceará há um complicador, pois esse Estado detém atualmente um dos maiores percentuais de servidores próximos da aposentadoria, além de ser uma lotação de difícil provimento, que ocorre geralmente em final de carreira.

Vale mencionar que no serviço público e especialmente em Fortaleza, lotação definitiva do servidor, muitas das necessidades fisiológicas e de segurança dos servidores já

se encontram atendidas, por envolver cargos que possuem estabilidade. Por conta disso, os gestores precisam ter conhecimento desse fato e empenhar-se para oferecer um tipo de ambiente capaz de motivar os liderados, pois neste caso as pessoas se voltam mais para os motivos sociais, de reconhecimento e de autorrealização. A SR/CE é tida como uma lotação amplamente desejada na Polícia Federal e que, em razão da política de remoções vigente, que privilegia servidores policiais com mais tempo de serviço na instituição, acaba apresentando, em seus quadros, policiais em final de carreira.

Os dados de idade média e tempo de serviço dos servidores policiais, que totalizam 401 dos 464 servidores totais, conforme dados obtidos em fevereiro de 2018 junto ao respectivo Setor de Recursos Humanos da Superintendência Regional da Polícia Federal no Ceará, são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 5 – Quantidade de Servidores Policiais

Cargo	Quantidade	Idade (anos)	Tempo (anos)
Agente	235	50,31	21,36
Escrivão	67	48,94	21,08
Papiloscopista	13	46,45	13,30
Delegado	52	45,57	15,15
Perito	34	48,98	21,29
Total:	401	49,10	19,82

Fonte: SR/CE (2018).

Em Fortaleza, verifica-se que os servidores possuem uma média de 20 anos de atividades.

Constata-se, ainda, que o sistema de administração dessa unidade falha justamente no ponto crítico relacionado a um efetivo com maior idade e tempo de atividade: uma vez que tais servidores já têm atendidas suas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, há necessidade de que os líderes atuem de forma a satisfazer as necessidades relativas à estima e autorrealização dos liderados. Com isso, é exigida uma atenção dos gestores para envolver todos com maior disposição e entusiasmo no trabalho.

Observa-se que na Superintendência Regional do Ceará a idade média do servidor policial é de 49,10 anos. Esses números demonstram que os servidores lotados em Fortaleza têm como característica a maturidade e, muitas vezes, a expectativa da aposentadoria em período próximo.

Outro dado que merece análise é o tempo de serviço na Polícia Federal: no Ceará essa média se aproxima de 20 anos de trabalho. O reflexo de um maior tempo de serviço deve ser analisado conjuntamente com a carreira policial federal, onde se atinge a última classe do cargo (classe especial), ou seja, o ápice da carreira, aos 13 anos de atividade, conforme previsto no Decreto 7.014/09. A partir desta classe não há mais qualquer progressão, retribuição ou vantagem pecuniária que motivem os servidores a bem desempenhar suas funções.

Portanto, em média, os policiais lotados na Superintendência Regional do Ceará já atingiram tal ponto, inexistindo outros marcos ou mesmo funções gratificadas aptas a recompensar o esforço empreendido. Ademais, após 15 ou 20 anos de trabalho, os servidores já obtiveram a possibilidade, em sua maioria, de amedidar um patrimônio que garanta minimamente suas necessidades fisiológicas, como alimentação e moradia, bem como têm seus anseios de segurança atendidos.

Assim, constitui um desafio aos administradores dessas unidades a percepção das necessidades desses servidores, de modo a pautar sua liderança de modo a motivá-los continuamente e assim manterem-se produtivos.

Ressalta-se que não foi considerado o tempo de serviço total dos servidores, apenas o tempo de trabalho na Polícia Federal. Isso se deve ao fato de que a comparação ora realizada se dá em razão do decurso de tempo necessário para obtenção do nível máximo da carreira policial federal e o tempo de serviço legalmente exigido para aposentadoria em regime especial, que exige uma parte do tempo de atividade exclusivamente policial.

4.2 ANÁLISE DAS CHEFIAS DA SR/CE

Foi realizada uma pesquisa qualitativa aplicada aos 26 servidores em cargos de gestão e liderança na SR/PF/CE, baseada na teoria de Likert (1969), dos quais 19 responderam. Os demais não responderam em tempo hábil para a conclusão deste trabalho. A ferramenta utilizada foi a pesquisa online, confidencial, pelo Google (<https://docs.google.com/forms>), que, no mundo atual e tecnológico, é mais rápido e seguro.

Na etapa de definição da problemática, foi ressaltado que a instituição analisada não possui uma maneira de treinar e preparar os chefes para assumir as chefias.

Diante disso, para possuir maior referência no perfil da liderança atual e elaborar um plano de ação, foi realizado o questionário cujo resultado está detalhado a seguir.

4.2.1 Resultados e Discussão

De maneira a facilitar a leitura dos dados, optou-se por apresentar apenas o número de respostas dadas pelos participantes, com referência ao percentual correspondente.

4.2.2 Resultado da pesquisa

Na tabela abaixo, encontram-se os resultados de forma resumida.

Tabela 6 – Resumo do Resultado da Pesquisa

Pergunta	Resultado
Sexo	Masculino (78,90%) Feminino (21,10%)
Tempo de Casa	≥ 5 anos (5,3%) ≥ 10 anos (94,70%)
Escolaridade	Graduado (26,30%) Pós-Graduado (68,40%) Mestre (5,30%)
Tempo que exerce cargo de liderança	≤ 1 ano (5,3%) ≤ 5 anos (15,80%) ≤ 10 anos (15,80%) > 10 anos (63,10%)
Estilo que adotaria como líder	Orientado à tarefa (26,30%) Orientado à pessoa (5,30%) Ambos (68,40%)
Habilidades que um Líder deve ter	Comunicação (15,80%) Dar e Receber <i>Feedback</i> (21,10%) Todas (63,10%)

Fonte: A Autora (2019).

Apesar da instituição ser majoritariamente composta por servidores do sexo masculino, esse dado vem mudando e há 21,1% dos gestores do gênero feminino.

É possível perceber que 94,7% dos gestores têm mais de 10 anos de carreira, o que justifica a necessidade de ter mais investimento na capacitação dessas chefias.

Em relação à escolaridade, tem-se que 68,4% dos gestores possuem pós-graduação, comprovando a mudança no perfil do gestor e o aumento da procura por capacitação.

Em relação ao tempo no cargo de gestor, verifica-se o percentual de 63,1% no cargo de liderança há mais de dez anos.

Na pesquisa, foram constados diferentes estilos de liderança, não associados às situações, mas de forma intuitiva de determinados líderes.

Dos gestores, 63,1% consideram que têm todas as habilidades necessárias para exercer o cargo de liderança com êxito e com a equipe engajada.

Sobre a prática da liderança, abaixo estão os resultados de forma resumida para análise.

Tabela 7 – Resumo Respostas sobre Liderança

Pergunta \ Resposta	Sempre	Quase Sempre	Raramente	N/A
Sabe Ouvir	63,2%	26,3%	0%	10,5%
Mantém Diálogo	36,8%	52,6%	0%	10,6%
Transmite Orientação e Aconselhamento	42,1%	47,4%	0%	10,5%
Contribui para a Comunicação Eficaz	47,4%	47,4%	0%	5,2%
Orienta sobre as Tarefas	42,1%	47,4%	5,3%	5,2%
Esclarece Dúvidas sobre as Tarefas	68,4%	26,3%	0%	5,3%
Valoriza a Equipe	57,9%	26,3%	5,3%	10,5%
Redireciona a equipe para caminho eficaz	42,1%	47,4%	5,3%	5,2%
Acompanha Desempenho Periodicamente	26,3%	57,9%	10,5%	5,3%
Estimula a prática do <i>feedback</i>	57,9%	31,6%	5,3%	5,2%
Delega atividades compartilhando responsabilidades	26,3%	57,9%	10,5%	5,3%
Acorda prazo razoável para que metas sejam atingidas	15,8%	63,2%	15,8%	5,2%

Fonte: A Autora (2019).

Esse resultado mostra que quase 16% dos entrevistados ainda não possuem o perfil de líder, pela dificuldade em delegar tarefas e acompanhá-las, apresentando perfil controlador e operacional.

Esse estudo corrobora com a necessidade de treinamento das chefias e a importância de aplicar o Modelo Contingencial de Fiedler nas chefias da Polícia Federal, utilizando a ferramenta PDCA para sua implantação.

4.3 CLASSIFICAÇÃO DAS CHEFIAS DA SR/CE DE ACORDO COM O MODELO DE FIEDLER

As três variáveis situacionais do modelo de Fiedler (1976), quais sejam **Relação Líder/Liderado**, **Estrutura da Tarefa** e **Poder de Posição**, podem ser aferidas através das ferramentas citadas no item 2.3.3.3. Entretanto, dada a estrutura e organização regida por normas definidas rigidamente em leis, portarias e instruções normativas, é possível delinear uma pré-classificação das chefias de forma a ilustrar o processo de identificação do espectro de favorabilidade para cada perfil de liderança.

A variável **Poder de Posição**, no caso em estudo, pode ter seus valores previamente obtidos em uma função das chefias, uma vez que são claramente definidas as possibilidades de punições, recompensas, contratações e exonerações em leis, portarias e instruções normativas.

Já a variável **Estrutura da Tarefa** também pode ter seu valor obtido chefia a chefia, cada uma com suas nuances, baseadas na localidade da SR e atribuições do cargo.

No caso da SR/CE, como nas demais SRs, a praxe são as chefias SR, DREX, DRCOR e COR serem preenchidas por servidores externos à unidade, o que implica, em princípio, numa **Relação Líder/Liderado POBRE**.

As demais chefias são, em geral, preenchidas por servidores da unidade. A seguir, são apresentadas as possibilidades para ambos os valores **BOA** e **POBRE**.

Tabela 8 - Situações Possíveis na SR/CE e Perfis de Liderança Indicados dos Dirigentes Máximos

Chefia	Relação Líder/Liderado	Estrutura da Tarefa	Poder de Posição	Tipo de Situação	Perfil de Liderança Indicado
SR	BOA	BAIXA	FORTE	③	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑦	Orientado a Relacionamento
DREX	BOA	ALTA	FORTE	①	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑤	Orientado a Relacionamento
DRCOR	BOA	BAIXA	FORTE	③	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑦	Orientado a Relacionamento
COR	BOA	ALTA	FORTE	①	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑤	Orientado a Relacionamento

Fonte: A Autora (2019).

As chefias de atividade meio, à exceção da Comunicação Social (SCS), possuem **Estrutura de Tarefa ALTA**, pois todos os procedimentos são padronizados e o **Poder de Posição é FRACO**.

Tabela 9 - Situações Possíveis na SR/CE e Perfis de Liderança Indicados das Chefias de Atividade Meio

Chefia	Relação Líder/Liderado	Estrutura da Tarefa	Poder de Posição	Tipo de Situação	Perfil de Liderança Indicado
Chefe do SRH	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado à Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do SELOG	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento

Chefe do NEOF	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do NAD	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do NUDIS	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do NUCOR	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do NUCART	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do NTI	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do SCS	BOA	BAIXA	FRACO	④	Orientado a Relacionamento
	POBRE			⑧	Orientado a Tarefa

Fonte: A Autora (2019).

As chefias de atividade fim possuem **Estrutura de Tarefa** variável, pois nem todos os procedimentos são padronizados e os métodos investigativos variam de acordo com a tipificação dos crimes. **O Poder de Posição é FRACO.**

A Delegacia de Defesa Institucional – DELINST, por exemplo, é uma delegacia que investiga os crimes eleitorais, crimes envolvendo tráfico de pessoas, crimes contra a cultura indígena, dentre outros. Tais crimes têm sazonalidade e características que tornam difícil a padronização das ações e procedimentos, indicando uma **Estrutura de Tarefa BAIXA.**

Já a Delegacia de Combate aos Crimes Previdenciários – DELEPREV possui, em regra, um tipo penal, facilitando a padronização das ações e procedimentos, indicando uma **Estrutura de Tarefa ALTA.**

A tabela a seguir contempla todas as possibilidades de situações para análise do perfil de liderança mais adequado para as chefias de atividade fim.

Tabela 10 - Situações Possíveis na SR/CE e Perfis de Liderança Indicados das Chefias de Atividade Fim

Chefia	Relação Líder/Liderado	Estrutura da Tarefa	Poder de Posição	Tipo de Situação	Perfil de Liderança Indicado
Chefe do NIP	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do NO/DREX	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe do SETEC	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe da DELINST	BOA	BAIXA	FRACO	④	Orientado a Relacionamento
	POBRE			⑧	Orientado a Tarefa
Chefe da DELEFAZ	BOA	BAIXA	FRACO	④	Orientado a Relacionamento
	POBRE			⑧	Orientado a Tarefa
Chefe da DELECOR	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe da DELEMAPH	BOA	BAIXA	FRACO	④	Orientado a Relacionamento
	POBRE			⑧	Orientado a Tarefa
Chefe da DELEPAT	BOA	BAIXA	FRACO	④	Orientado a Relacionamento
	POBRE			⑧	Orientado a Tarefa
Chefe da DRE	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe da DELEPREV	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe da DELEMIG	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe da DELESP	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento
Chefe da DELEAQ	BOA	ALTA	FRACO	②	Orientado a Tarefa
	POBRE			⑥	Orientado a Relacionamento

Fonte: A Autora (2019).

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo, foi apresentado um estudo de caso na Superintendência Regional do Ceará, contemplando as subetapas Observação e Análise da etapa de Planejamento do PDCA, com a utilização das ferramentas sugeridas no capítulo 3 deste trabalho.

Observou-se que aproximadamente 16% das chefias ainda não possuem o perfil de líder, pela dificuldade em delegar tarefas e acompanhá-las, apresentando perfil controlador e operacional.

Verificou-se que as chefias do alto escalão da SR/CE devem ser preenchidas por servidores com perfil de liderança Orientado a Relacionamento.

Nas chefias de atividade meio, à exceção da chefia da SCS, tem-se que o perfil de liderança Orientado a Tarefa será mais adequado quando a Relação Líder-Liderado for BOA e Orientado a Relacionamento quando for POBRE. Na chefia da SCS, ocorre o oposto.

Já nas chefias de atividade fim tem-se um maior número de possibilidades de favorabilidade de situação e o perfil adequado deve ser analisado caso a caso.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões e limitações sobre o trabalho desenvolvido e sugestões para futuros trabalhos.

5.1 CONCLUSÕES

Com o advento da Portaria nº 9003-DG/PF, de 11 de dezembro de 2018, que instituiu a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, criou o comitê central e os comitês regionais de Gestão de Pessoas e estabeleceu como uma das prioridades a elaboração e desenvolvimento de ações de capacitação para desenvolver as competências gerenciais de liderança nas chefias e possíveis sucessores de ocupações críticas de gestão, detectou-se a necessidade de desenvolver as competências gerenciais de liderança e identificar e aplicar a técnica de liderança mais adequada nas chefias da Polícia Federal.

Para isso, na introdução foram apresentados o objetivo do trabalho e a Instituição em estudo. No Capítulo 2, foram abordadas as principais teorias de liderança com enfoque na aplicabilidade destas na Polícia Federal. A Teoria de Fiedler (1967), com a compreensão do comportamento do líder e a utilização do teste psicológico conhecido como LPC - *Least Preferred Co-worker* (Colega de Trabalho Menos Preferido) para avaliar o estilo de liderança, foi considerada como a mais adequada para a aplicação na PF. A eficácia organizacional e a importância das variáveis causais foram abordadas, pois interferem diretamente na melhora da variável resultado final, bem como as lideranças aplicadas em outras instituições policiais.

No Capítulo 3, foi desenvolvida a metodologia do PDCA, ferramenta de gestão para controlar e aperfeiçoar os processos e produtos de forma sistemática que gera muitas vantagens em relação à produtividade, custos e serviços, para atingir um nível excelente de gestão, que consiste em planejar, fazer, checar e agir, com a aplicação da técnica de liderança mais adequada e o planejamento da execução das tais ações por meio da ferramenta 5W1H.

No Capítulo 4, foram abordados os resultados obtidos após um estudo de caso na SR/CE, com a definição de um plano de ação e uma proposta do perfil de liderança a ser adotado pela Polícia Federal, com o objetivo de cumprir o descrito na Política de Gestão de Pessoas e consequentemente eliminar as falhas detectadas no estilo atual dos servidores com cargo de chefia na Polícia Federal.

Em síntese, os objetivos desse estudo foram alcançados.

Com o presente trabalho e pesquisa realizada, é possível perceber que a Polícia Federal tem um longo trabalho de desenvolvimento dos gestores, devendo fazer uma gestão com foco no servidor, atentando-se para a necessidade de avaliar o clima do ambiente frequentemente, treinar a equipe, analisar falhas, fazer auditoria dos padrões, bem como contribuir para consolidar a cultura da instituição e melhorar a integração dos servidores. Além disso, deve-se ter a cultura da formação de sucessores, de forma a não perder o que foi construído.

Diante disso, verificou-se que a indicação do perfil adequado para a chefia e o treinamento dos gestores é de fundamental importância, de forma a conciliar o comportamento do líder com a nova realidade organizacional, na qual são exigidos a continuidade e o aperfeiçoamento dos processos produtivos.

5.2 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

A principal limitação deste trabalho está relacionada à abrangência da aplicação prática de uma das etapas da abordagem proposta. Como a pesquisa abrange apenas a SR/PF/CE, a amostra não é representativa de toda a Polícia Federal. Dessa forma, os resultados obtidos não podem ser generalizados para as demais unidades, apesar dessa limitação não desabonar o método adotado.

Uma das dificuldades foi convencer a participação dos servidores na pesquisa com o questionário.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando possibilidade de predefinição das variáveis situacionais “Estrutura da Tarefa” e “Poder de Posição” para todos os cargos de chefia da PF, sugere-se o desenvolvimento de um sistema informatizado que utilize em banco de dados os valores normalizados obtidos para cada variável situacional de forma a agilizar o processo de determinação dos perfis de liderança mais adequados de cada chefia. A variável “Relação Líder-Liderado”, que tem maior peso para caracterização do grau de favorabilidade, poderia ser avaliada por meio das ferramentas de processos sociométricos e de atmosfera de grupo.

Sugestões para a Polícia Federal:

- a) Implantar um método para avaliar e melhorar o conjunto de práticas do sistema de liderança de forma que os líderes possam aplicar a melhor técnica na atividade policial.
- b) Adotar um sistema administrativo que permita uma comunicação mais clara entre líderes e liderados, bem como maior participação destes nas decisões, possibilitando, assim, que se sintam parte integrante da organização.
- c) Avaliar anualmente a relação entre líderes e liderados.
- d) Estabelecer um treinamento frequente dos líderes, com um plano de desenvolvimento para as chefias e boas práticas em recursos humanos.
- e) Investir em um programa para formação de sucessores.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, Maslow *et al.* **Motivation and personality**. Nueva York: Harper & Row, Publishers, 1954.
- ARAÚJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARRACHO, Carlos. **Liderança em contexto organizacional**. Escolar Editora, 2012.
- BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. 3. ed. Lisboa: ISCSP, 2004.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia. Belo Horizonte: UFMG, 1992. Falconi Editora, 2014.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CIRIACO, Douglas. **O que é a geração z?** 2009. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>. Acesso em: 20 ago.2019.
- CORDEIRO, João. **Accountability. A evolução da responsabilidade pessoal nas empresas. O caminho da execução eficaz**. São Paulo: Évora, 2013.
- CRAVID, João Pedro Lombá Gomes. **A liderança como fator de motivação: um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996. p. 159-168.

DRUCKER, Peter Ferdinand; MACIARIELLO, Joseph A. **O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem.** Rio de Janeiro: LTC, 2007.

FACHADA, O. **Psicologia das relações interpessoais.** 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

FARIA, José Henrique de. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa.** São Paulo: Saraiva, 2010.

FIEDLER, Fred E. Engineer the job to fit the manager. **Harvard business review**, 1965.

FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967. (MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT).

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Improving leadership effectiveness: the leader match concept.** New York: John Wiley & Sons, 1984.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: Editora, 1986. v. 10.

HOUSE, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative science quarterly**, p. 321-339, 1971.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

JAGO, Arthur G. Leadership: Perspectives in theory and research. **Management science**, v. 28, n. 3, p. 315-336, 1982.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2012.

LIKERT, R. The relationship between management behavior and social structure-improving human performance: Better theory, more accurate accounting. *In: Symposium (C-3) presented at the meeting of the Conseil International Pour L'Organisation Scientif ique, Tokyo.* 1969.

MAROTTI, Juliana *et al.* Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 20, n. 2, p. 186-194, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000. v. 2.

MCGREGOR, Douglas; CUTCHER-GERSHENFELD, Joel. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MONTANA, Patrick J.; PETIT, Francis. Motivating and managing generation x and y on the job while preparing for z: A market oriented approach. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v. 6, n. 8, 2008.

MORAES LOPES, Aline *et al.* Geração Internet: quem são e para que vieram. Um estudo de caso. **Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad**, v. 9, n. 26, p. 39-54, 2014.

NOVA, Luis Claudio Bastos Vila. Liderança: uma Avaliação do Perfil de Liderança dos Gestores da Empresa Ego's Acessórios de Florianópolis/SC. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade**, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROUCO, J. C.; SARMENTO, Manuela. Perspectivas do conceito de liderança. **Revista da Academia Militar–PROELIUM**, n. 13, p. 71-90, 2010.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SHAW, Marvin E. **Scaling group tasks: a method for dimensional analysis**. Florida: Univ Gainesville, 1963.

TERRY, George R. **Principles of management (Homewood)**. Illinois: Irwin, 1953. p. 410-413.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **O MBA da vida real**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. *In: As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. 1995. p. 128-128.

ZANINI, Marco Tulio Fundão; SANTOS, Marcio Carvalho Colmerauer; LIMA, Diego de Faveri Pereira. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 105-120, 2015.

APÊNDICE A – PESQUISA QUALITATIVA DOS CARGOS DE CHEFIA DA SR/CE

Pesquisa sobre o seu estilo de liderança

Aplicar para os cargos de gestão

***Obrigatório**

Sexo *

Masculino

Feminino

Tempo de casa *

Entre 1 e 2 anos

acima de 3 anos

Acima de 5 anos

Acima de 10 anos

Escolaridade *

Graduação

Pós graduação

Mestrado

Doutorado

A quanto tempo exerce cargo de liderança? *

1 ano

Entre 2 e 4 anos

5 anos

10 anos

acima de 10 anos

Considerando-se um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você *

Liderança orientada para as pessoas

Liderança orientada para tarefas

Ambos os estilos, depende da situação

Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias a um líder: *

Habilidade de comunicação

Habilidade de dar e receber feedback

Habilidade de ganhar poder e exercer influência

Todas as habilidades acima citadas

Sobre a prática da liderança exercida por você - Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados *

- Sempre
- Quase sempre
- Nem sempre
- Raramente
- Nunca
- "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades *

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas. *

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Sei ouvir os liderados *

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo. *

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais. *

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam *

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

"Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado *

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

"Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados *

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

"Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Estimulo a prática do feedback com os liderados. *

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

"Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades *

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

"Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

Sobre a prática da liderança exercida por você - Acordo o prazo necessário com cada liderado, para que as metas sejam alcançadas *

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

"Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada

[Enviar](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários