



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

Rodrigo de Souza Carvalho

**Estilos de Liderança e Motivação Humana no Serviço Público:
Diagnóstico e Política Organizacional na Polícia Federal
Brasileira**

Brasília – DF

2020



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

Estilos de Liderança e Motivação Humana no Serviço Público: Diagnóstico e Política Organizacional na Polícia Federal Brasileira

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília – DF

2020



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

RODRIGO DE SOUZA CARVALHO

**Estilos de Liderança e Motivação Humana no Serviço Público:
Diagnóstico e Política Organizacional em Foco na Polícia Federal
Brasileira**

Dissertação avaliada pela comissão examinadora:

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira (Orientador)
Universidade de Brasília (UnB)

Prof^a. Dra. Gardênia da Silva Abbad (Membro Interno)
Universidade de Brasília (UnB)

Prof^a. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Membro Externo)
Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann (Suplente)
Universidade de Brasília (UnB)

Brasília - DF
2020



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

Dedico este trabalho a um quarteto que ousou sonhar, em sua passagem pela Academia Nacional de Polícia, com uma Polícia Federal melhor, guiada pela aproximação com a universidade pública, a ênfase no desenvolvimento da liderança e a melhoria das relações humanas (Dr. José Rita Martins Lara, Clayton Tadeu Damasceno, Eduardo Maurício de Araújo e Renato Menezes Santana).



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meus pais, minhas irmãs, minha família, meus professores, meus amigos e colegas do mestrado e do trabalho, assim como à Polícia Federal e todos os mentores que aqui tive a sorte de ter enquanto chefes e amigos (Dr. Mauro Sposito, Dr. Sérgio Lúcio Mar dos Santos Fontes, Dr. José Rita Martins Lara, Dr. Joaquim Cláudio Figueiredo Mesquita, Dr. Jorgeval Silva Costa, Dr. Delano Cerqueira Bunn e muitos outros).

Agradeço a meu orientador pelo direcionamento recebido, assim como pela paciência e dedicação demonstrada.

Agradeço aos amigos e colegas de mestrado, podendo citar Carlos Frederico Portela, Gabriela Madrid Aquino, Cleidson da Silva Barbosa, Joselito Araújo de Souza entre outros, que tanto me ajudaram tecnicamente e moralmente. À Professora Siegrid Guillaumon, praticamente uma colega de turma. Ao amigo Décio Pereira de Moura pelos incentivos nos almoços da DGP.

Agradeço à querida Doutora Vanessa Lana pelo incentivo e apoio recebidos.

Agradeço a todos os servidores da Polícia Federal que responderam ao longo questionário encaminhado por e-mail, assim como todos os gestores que aceitaram com muito entusiasmo e presteza a responder às entrevistas que, por vezes, duraram horas.

Agradeço também ao conhecimento adquirido de diversos autores que saíram da zona de conforto e deixaram um legado, intrigados pela curiosidade e a vontade de resolver problemas ao responder a grandes questionamentos, nutrindo o gosto e a curiosidade pela pesquisa das ciências humanas, a cujos quais presto minha profunda gratidão.

Agradeço, por fim, ao Dr. Andersson Pereira dos Santos, que levou a ideia do mestrado profissional junto à Unb, auxiliou-me com meu projeto e apresentou os professores Antônio Isidro da Silva Filho e Marina Figueiredo Moreira.



Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma da Polícia Federal	46
Figura 2 - Efetivo da Polícia Federal de Abril (2019)	48
Figura 3 - Tela do <i>software</i> IRAMUTEQ em que se vislumbra as classes criadas em CHD	59
Figura 4 – Classificação Hierárquica Descendente (CHD) de nuvem de palavras do tema liderança	68
Figura 5 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias representativas do tema liderança.....	68
Figura 6 - Análise Fatorial por Correspondência (AFC) do tema liderança.....	71
Figura 7 - Filograma de palavras geradas na CHD para exemplo de líder e justificativa	72
Figura 8 - Classificação Hierárquica Descendente para conceito de liderança.....	76
Figura 9 - Diferença de percepção entre chefes e não chefes para a liderança transacional	82
Figura 10 - Diferença de percepção entre chefes e não chefes para a liderança <i>laissez-faire</i>	83
Figura 11 - Diferença de percepção entre chefes e não chefes para a liderança transformacional	84
Figura 12 - Classificação Hierárquica Descendente nuvem de palavras para o tema motivação	85
Figura 13 - Classificação Hierárquica Descendente por categorias para motivação	84
Figura 14 - CHD nuvem de palavras para o conceito de motivação nas entrevistas.....	90
Figura 15 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias para conceito de motivação.....	91
Figura 16 - Classificação Hierárquica Descendente de nuvem de palavras para o tema valores, princípios e diretrizes para motivação.....	95
Figura 17 - Classificação Hierárquica Descendente por categorias para o tema valores, princípios e diretrizes para motivação.....	95
Figura 18 - Classificação Hierárquica Descendente de palavras para o tema diferença de motivação entre setor público e privado.....	99



Figura 19 - Classificação Hierárquica Descendente com categorias criadas para o tema diferença de motivação entre setor público e privado.....	100
Figura 20 - Classificação Hierárquica Descendente de nuvem de palavras para o tema importância da política.....	106
Figura 21 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias para o tema importância da política.....	106
Figura 22 - Classificação Hierárquica Descendente nuvem de palavras para o tema tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta de um líder na PF.....	109
Figura 23 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta de um líder na PF.....	110
Figura 24 - Nuvem de palavras para o tema representação da política de liderança na política de gestão de pessoas da PF.....	112
Figura 25 - Classificação Hierárquica Descendente de nuvem de palavras para o tema conteúdo de uma política de liderança para a PF.....	113
Figura 26 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema conteúdo de uma política de liderança para a PF.....	116
Figura 27 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema diretrizes que um líder deve seguir.....	118
Figura 28 - Classificação Hierárquica Descendente nuvem de palavras para o tema valores que apoiam uma política de liderança.....	119
Figura 29 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias para o tema conteúdo necessário para uma política de liderança.....	121
Figura 30 - Classificação Hierárquica Descendente nuvem de palavras para o tema objetivos que uma política de liderança deveria alcançar.....	122
Figura 31 - Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema objetivos que uma política de liderança deveria alcançar	124



Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões dos Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e <i>Laissez-Faire</i>.....	28
Tabela 2 - Dimensões da Motivação para o Serviço Público (MSP)	34
Tabela 3 - Estrutura da Política de Liderança e Motivação Humana para a PF a ser proposta	39
Tabela 4 - Distribuição da amostra por sexo	49
Tabela 5 - Distribuição da amostra por natureza do cargo ocupado	49
Tabela 6- Distribuição da amostra por local de trabalho	50
Tabela 7 - Distribuição da amostra por natureza das funções desempenhadas	51
Tabela 8 - Distribuição da amostra pela faixa etária	51
Tabela 9 - Distribuição da amostra pela escolaridade	52
Tabela 10 - Distribuição da amostra pelo tempo de serviço na PF	52
Tabela 11 - Distribuição da amostra por local de trabalho	53
Tabela 12 - Distribuição do número de pessoas chefiadas	53
Tabela 13 - Itens que compõem os fatores dos estilos de liderança de acordo com a teoria de Avolio e Bass (2004)	54
Tabela 14 - Itens que compõem os fatores dos resultados ou efetividade da liderança de acordo com a teoria de Avolio e Bass (2004)	55
Tabela 15 - Itens que compõem as dimensões da escala que forma o fator motivação no serviço público (Apêndice B)	56
Tabela 16 - Perguntas do Anexo D (roteiro de entrevistas) selecionadas para análise no IRAMUTEQ	60



Tabela 17 - Média e desvio padrão dos estilos de liderança	62
Tabela 18 - Médias e desvios padrão dos itens que compõem a escala de liderança de Avolio e Bass (2004)	63
Tabela 19 - Médias e desvios padrão dos itens que compõem as dimensões do Fator Resultado da Liderança	65
Tabela 20 - Médias e desvios padrão Fator Resultados ou Efetividade da Liderança Praticada	66
Tabela 21 - Teste de correlação entre as variáveis resultado da liderança e estilos de liderança	66
Tabela 22 - Perguntas do Anexo D (roteiro de entrevistas) selecionadas para análise no IRAMUTEQ	74
Tabela 23 - Resultados descritivos dos fatores relacionadas à motivação no serviço público (Apêndice B)	78
Tabela 24 - Resultados descritivos dos itens que compõem os fatores relacionadas à motivação no serviço público (Apêndice B)	79
Tabela 25 - Teste de correlação entre as variáveis estilo de liderança e as variáveis da motivação no serviço público	80
Tabela 26 - Teste de comparação de percepção por detentores ou não de cargo de chefia	81
Tabela 27 - Política de Liderança e Motivação Humana no Trabalho para a PF	124



Lista de Abreviaturas e Siglas

AADM-NI - Servidor Administrativo de Nível Intermediário

AADM-NS - Servidor da Carreira Administrativa de Nível Superior

ANP - Academia Nacional de Polícia

APF - Agente de Polícia Federal

CGU – Controladoria-Geral da União

CHD - Classificação Hierárquica Descendente

COGER – Corregedoria-Geral de Polícia Federal

DAS - Grupo Superior de Direção e Assessoramento

DG – Direção Geral

DGP - Diretoria de Gestão de Pessoal

DIREX - Diretoria Executiva

DICOR - Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado

DIP - Diretoria de Inteligência Policial

DITEC - Diretoria Técnico Científica

DLOG - Diretoria de Logística

DPF - Delegado de Polícia Federal

DPF – Departamento de Polícia Federal

DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

EPF - Escrivão de Polícia Federal



GP – Gestão de Pessoas

IRAMUTEQ - *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

ME - Ministério da Economia

MLQ - *Multifactor Leadership Quaistionnaire*

MJSP - Ministério da Justiça e Segurança Pública

MSP - Motivação no Serviço Público

PEC/PF - Plano Especial de Cargos da Polícia Federal - Natureza Administrativa

PCF - Perito Criminal Federal

PF – Polícia Federal

PPF - Papiloscopista Policial Federal

PSM - *Public Service Motivation*

SGP - Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SPSS - *Statistical Pack age for the Social Sciences*

SR – Superintendência Regional

SRH – Setor de Recursos Humanos

ST - Segmentos de Texto

TCU – Tribunal de Contas da União

UCI - Unidades de Contexto Inicial

UCE - Unidades de Contexto Elementar



RESUMO

O objetivo geral da presente dissertação é, com base em um diagnóstico prévio, propor uma minuta de Política Organizacional de Liderança e Motivação Humana no Trabalho (PPLMT) para a Polícia Federal Brasileira. Considerando que a Polícia Federal é uma instituição pública que necessita implementar estratégias de gestão de pessoas que ultrapassem o paradigma burocrático, adotando práticas gerenciais e de boa governança, tem-se que é essencial aprimorar as políticas de gestão de pessoas no órgão nas áreas de interesse. Propôs-se a realização de uma pesquisa empírica, transversal, descritiva e qualitativa/quantitativa na Polícia Federal Brasileira, dividida em dois estudos. O primeiro estudo teve como objetivo descrever a percepção da amostra de interesse sobre sua motivação no setor público e seu perfil de liderança. Foram aplicados os questionários estruturados de percepção de estilo de liderança *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ e o questionário de motivação no serviço público, por meio de *survey* enviado pela internet. A população de interesse nesse estudo foi composta por todos os servidores da organização (policiais e administrativos, totalizando 13.410 indivíduos), que realizaram auto avaliação, sendo que a amostra considerada válida para fins de análise foi 576 (4,3% de retorno). Os dados quantitativos foram tratados com auxílio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), por meio de estatísticas descritivas e inferenciais não paramétricas. Os dados qualitativos foram tratados com auxílio do *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). O segundo estudo, objetivou, com base nos resultados do Estudo 1, a construção da minuta de política de gestão de pessoas voltada para o estabelecimento de diretrizes relativas ao desenvolvimento da liderança e da motivação no serviço público na Polícia Federal Brasileira. Foram entrevistados dez gestores do órgão, de várias áreas de atuação, para aprofundamento de questões de interesse. Os resultados do Estudo 1 demonstram que o perfil de liderança mais presente na amostra é o transformacional, embora tenha sido delineada uma presença significativa da liderança transacional. Ao mesmo tempo, o perfil de motivação é condizente com a motivação no serviço público, notadamente sua dimensão de comprometimento com o interesse público. Restou demonstrada relação positiva e moderada entre liderança transformacional, liderança transacional e motivação no serviço público. No Estudo 2, foi possível propor uma política organizacional articulando aspectos importantes de liderança e motivação na PF, como a proposição de programa de treinamento e desenvolvimento de líderes voltados para a concretização da visão estratégica



da instituição, com a articulação da missão, dos valores, princípios e diretrizes dentro de um modelo de orientação para resultados, pautada pelo exemplo, a criação de um ambiente seguro, comunicação assertiva e clara, assim como o desenvolvimento do potencial de todos servidores da instituição, dentro de um programa de elaboração de trilhas funcionais, competências gerenciais, valorização do servidor e qualidade de vida no trabalho.

Palavras-Chave: Política Organizacional, Liderança, Motivação, Polícia Federal.



ABSTRACT

The general objective of this dissertation is, based on a previous diagnosis, to propose a draft of Organizational Policy for Leadership and Human Motivation at Work (OPLHM) for the Brazilian Federal Police. That the Federal Police is a public institution that implements people management strategies that go beyond the bureaucratic paradigm, adopting managerial practices and good governance, if it is essential as people management policies in the body in the areas of interest. It was proposed to carry out an empirical, transversal, descriptive and qualitative / quantitative research in the Brazilian Federal Police, divided into two studies. The first study aimed to describe the sample's perception of interest about their motivation in the public sector and their leadership profile. The structured questionnaires on perception of leadership style Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ and the questionnaire on motivation in the public service were applied through a survey sent over the internet. The population of interest in this study was composed of all the organization's employees (police and administrative, totaling 13,410 individuals), who performed a self-assessment, and the sample considered valid for analysis purposes was 576 (4.3% return). Quantitative data were treated with the aid of the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) software, using non-parametric descriptive and inferential statistics. The qualitative data were treated with the aid of the software IRAMUTEQ (*Interface of R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). The second study, based on the results of Study 1, aimed at building a draft people management policy aimed at establishing guidelines for the development of leadership and motivation in the public service in the Brazilian Federal Police. Ten managers of the agency, from various areas of activity, were interviewed to deepen issues of interest. The results of Study 1 demonstrate that the leadership profile most present in the sample is transformational, although a significant presence of transactional leadership has been outlined. At the same time, the motivation profile is consistent with motivation in the public service, notably its dimension of commitment to the public interest. It was demonstrated a positive and moderate relationship between transformational leadership, transactional leadership and motivation in the public service. In Study 2, it was possible to propose an organizational policy articulating important aspects of leadership and motivation in the federal police, such as the proposition of a training and development program for leaders aimed at achieving the institution's strategic vision, with the articulation of the mission, values, principles and guidelines within a results-oriented model, guided by example, the creation of a



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

safe environment, assertive and clear communication, as well as the development of the potential of all employees of the institution, within a program for developing functional trails, managerial skills, valuing the server and quality of life at work.

Keywords: Organizational Policy, Leadership, Motivation, Federal Police.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Contextualização	17
1.2.1. Objetivo Geral e Problema de Pesquisa	21
1.3. Objetivos Específicos	22
1.4. Justificativas	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. Liderança e Estilos de Liderança.....	24
2.2. Teorias Motivacionais	29
2.3. Motivação no Serviço Público.....	33
2.4. Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.....	35
2.5. Ensaio Teórico.....	39
3. MÉTODO.....	44
3.1. Desenho e Tipificação da Pesquisa	44
3.2. Organização campo de pesquisa.....	44
3.3. Estudo 01	48
3.3.1. Caracterização da Amostra.....	48
3.3.2. Caracterização do Instrumento de Pesquisa.....	53
3.3.3. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	57
3.4. Estudo 02.....	59
3.4.1. Caracterização da Amostra.....	59
3.4.2. Caracterização do Instrumento de Pesquisa.....	60
3.4.3. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	61
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
4.1. Percepção dos participantes sobre os estilos de liderança.....	62
4.2. Percepção dos participantes sobre a motivação no serviço público	78
4.3. Proposta de minuta da política de liderança e motivação no serviço público	104
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
5.1. Síntese dos principais resultados	130
5.2. Contribuições acadêmicas e gerenciais	132
REFERÊNCIAS	135
ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR.....	146



ANEXO B – QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL.....	147
ANEXO C – QUESTIONÁRIO – <i>SURVEY</i> – PERGUNTAS ABERTAS	148
ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	149
APÊNDICE A - MLQ 5XFORM- LIDER	151
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO ...	153

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O modelo burocrático de administração representaria uma evolução para o serviço público na medida que afasta a ética personalista e consubstancia o acesso às funções estatais por meio do profissionalismo (Bresser Pereira, 1996; Longo, 2007; Weber, 1999). No entanto, como ressalva Secchi (2009), o profissionalismo burocrático de Weber separou o planejamento da execução, o que poderia resultar em disfunções do processo de tomada de decisões e controle de resultados.

Apesar de trazer inovações na forma de organização do serviço público, o modelo burocrático trouxe também como disfunções o centralismo, a rigidez, a forte hierarquia e excesso de formalidades (Merton, 1968). Visando adaptar o modelo aos novos tempos e novas tecnologias, com ajustamento do Estado Social às necessidades de equilíbrio de gastos orçamentários, surge um movimento orientado pelo princípio da máxima eficiência da máquina pública. Esse movimento, que buscou sua inspiração nas práticas de empresas privadas, é conhecido como *New Public Management*, ou Nova Administração Pública - NAP (Bresser-Pereira, 1996; Oliveira, Sant'Anna, & Vaz, 2010). Nesse contexto, o foco do serviço público passa do processo para o resultado, trazendo a preocupação com a qualidade para o usuário do serviço (Secchi, 2009).

Na modalidade gerencialista da Nova Administração Pública, o foco na gestão por resultados, somente pode ser alcançada por meio do melhor aproveitamento do elemento humano. Não há grandes mudanças na gestão pública sem um corpo de funcionários públicos bem preparados e alinhados ao que se pretende do ponto de vista macro da gestão (Abrucio, 2005; Longo, 2007; Marconi, 1999). Um tema que não pode ser excluído de qualquer agenda para modernização da gestão pública é a modernização da gestão de pessoas (Rodrigues, Barrichello, Irigaray, Soares, & Morin, 2017). A crise fiscal, os gastos excessivos com a folha de pagamentos de servidores ativos e inativos, entre outros, exigem uma política de Recursos Humanos (RH) pensada de forma mais estratégica, visando a definição de um novo perfil da força de trabalho que seja essencial à modernização do Estado nos planos quantitativos, com melhor alocação de servidores nas áreas de gestão; assim como qualitativos, mediante investimentos em capacitação nas competências gerenciais (Longo, 2007).

Nesse cenário, também é necessário a adoção de mecanismos motivacionais que possibilitem a potencialização dos resultados alcançados pelos servidores. Como ressaltado por Secchi (2009), os elementos tradicionais da burocracia inspirados nos ideais da

formalidade e do impessoalismo, buscando a standardização dos serviços e o excesso de controles, podem também traduzir uma desconfiança geral na índole humana e sua motivação aos moldes da teoria X de McGregor (1960). Na teoria X, os funcionários são vistos como indolentes e preguiçosos que necessitam de uma supervisão aproximada e cobranças exatas sobre o que precisam fazer. A teoria Y, explicaria o comportamento de funcionários que independem de controles rígidos para produzir e usar de sua criatividade. Isso pode se dar modificando processos de trabalho, elaborando políticas e programas organizacionais voltados ao tema, adotando estrutura mais horizontalizada e concedendo maior autonomia aos gerentes, assim como descentralizando a resolução de problemas diretamente pelas equipes de trabalho. Dessa forma, ataca-se o personalismo e o formalismo em prol da flexibilidade necessária em uma cultura gerencial renovada (Abrucio, 2005).

Também é preciso considerar que os motivadores para o serviço público são diferentes dos encontrados no serviço privado (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). Em muitos estudos empíricos, restou constatado que os servidores públicos se engajam mais por fatores motivacionais intrínsecos relacionados com sentimentos altruístas e voltados para a consciência do impacto de seu trabalho na sociedade, do que por fatores motivacionais extrínsecos como, por exemplo, recompensas financeiras, se comparados a trabalhadores do setor privado (Bullock, Stritch, & Rainey, 2015; Klein & Mascarenhas, 2016).

Para recrutar e selecionar servidores públicos que possam dar melhores resultados, as áreas de RH precisam ser repensadas, desenhando políticas e processos de ingresso, atratividade, acompanhamento e avaliação constantes e integrados aos objetivos estratégicos, deixando de ser puramente operacionais dentro da visão “neotaylorista” para alcançar uma verdadeira gestão do desempenho com estímulos motivacionais que gerem comprometimento (Coelho & Menon, 2018). A área de RH no setor público, nesse sentido, precisa superar o paradigma do Departamento de Pessoal – DP, que apenas processa folhas de pagamento e outras atividades burocráticas, agindo de forma reativa, desconectada dos outros setores da organização, para assumir um papel participante na formulação e implantação de políticas e estratégias (Marconi, 1999). Corroborando os resultados trazidos por Demo *et al.* (2011; 2018), e após revisão de literatura, não foram encontrados estudos avaliando a importância de políticas de liderança ou sua relação com a motivação dos servidores públicos como foco da gestão estratégica de pessoas, enquanto política de envolvimento e reconhecimento.

As habilidades e competências necessárias para liderar e gerir pessoas não são normalmente considerados para as ocupações de posições de direção e assunção de responsabilidades no setor público (Longo, 2007). Entre as principais habilidades destacadas

para a gestão de pessoas está a prática da liderança. Isso porque as pessoas tendem a se comprometer mais e demonstrar mais esforço quando são observadas. Líderes influenciam e direcionam grupos e equipes na consecução de resultados (Hogg, 2010). Dessa forma, considerando que as motivações individuais para o trabalho no setor público são muitas e variadas, trazendo uma dificuldade para o gestor na consecução dos resultados (Longo, 2007), a elaboração de uma política de liderança poderia resultar em uma vantagem estratégica ao setor público dentro de um contexto de uma administração pública gerencial. Ressalte-se que o estilo de liderança, tais como os estilos transformacional e transacional (Bass, 1985), podem produzir impactos na consecução de resultados para as organizações públicas (Trottier, Van Wart, & Wang 2008; Van Wart, 2003; Wright & Pandey, 2009), assim como nas organizações policiais (Hawkins & Dulewicz, 2009; Masal, 2015; Sarver & Miller, 2014), bem como influenciar na motivação dos servidores públicos (Caillier, 2014; 2015; Jensen & Bro, 2018; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012).

É nesse breve contexto que a organização campo da presente pesquisa se insere. Enquanto órgão do Ministério da Justiça, a Polícia Federal brasileira faz parte da administração direta do Governo Federal, devendo se ater a buscar a concretização do princípio da eficiência descrito no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, que é um dos vetores do movimento da Nova Administração Pública ou movimento gerencialista. Por essa razão, como órgão do poder executivo, os processos internos da instituição e seus resultados são acompanhados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que fiscaliza o uso de recursos públicos (Art. 70, CF/88). Nessa função, o TCU emite orientações de boas práticas de governança para fiel cumprimento dos princípios da eficiência, transparência e *Accountability*.

Por meio do Relatório de Levantamento de Fiscalização nº 233/2016 (TCU, 2016), o TCU avaliou a implementação da política de gestão de pessoas e governança no Poder Executivo Federal. Com base na experiência adquirida na avaliação de governança de TI, o TCU formatou um índice para auferir a qualidade da gestão de pessoas no governo federal. O índice construído foi designado como Índice de Governança de Pessoas - iGovPessoas. Como resultado de uma pesquisa auto avaliativa, 354 instituições federais deram nota para temas como: definição de quantitativo necessário de pessoal por unidade de atuação; definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas; avaliação de resultados por área da gestão de pessoas; identificação de perfil profissional adequado para ocupação de posições críticas; utilização de perfil profissional requerido ou desejado para ocupação de funções de alta gestão; e, metas individuais ou de equipes

alinhadas com as metas organizacionais.

Dessa feita, o propósito da boa governança, a partir de conceito trazido pelo TCU da Federação Internacional dos Contadores (IFAC, 2014), seria melhorar a liderança e a gestão das organizações, sendo caracterizada pela presença de controles rigorosos, responsáveis por pressionar a melhoria do desempenho da máquina pública, assim como o combate à corrupção (TCU, 2016). A governança de pessoas seria a aplicação dos princípios e práticas da governança voltadas para aplicação na gestão de pessoas. Consoante o que preceitua o art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, conceitua-se governança de pessoas como sendo

o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas (TCU, 2011).

O modelo de avaliação da governança de pessoas do TCU utiliza questionário avaliativo de 16 fatores, que comportam 96 questões: Liderança da Alta Administração; Planejamento Organizacional; Planejamento da Gestão de Pessoas; Planejamento da Força de Trabalho; Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica; Gestão da Liderança e Processo Sucessório; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão do Conhecimento; e, Comunicação. O fator com maior número de quesitos é relacionado ao fator Liderança da Alta Administração, com 13 itens, o que pode indicar a importância dada ao tema (TCU, 2016).

Nesse contexto teórico-aplicado das organizações que necessitam passar por um processo de adoção de novos instrumentos para gestão, encontra-se a Polícia Federal, entidade cujas atribuições estão detalhadas no Art. 144, §1º, da Constituição Federal de 1988. A instituição é constituída dos cargos de natureza policial de Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal, consoante descrito no Decreto-Lei nº 2.251, de 26 de fevereiro de 1985, assim como na Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996. As atribuições dos cargos encontram-se primariamente descritas na Portaria nº 523, de 15 de julho de 1989, do Ministério do Planejamento. Também possui uma carreira de apoio administrativo com cargos de nível superior (administrador, médico, psicólogo, técnico em assuntos educacionais, etc.) e cargos de nível médio indicados na Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003.

De seu Plano Estratégico 2010/2022, publicado por meio da Portaria Nº. 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014, podem ser extraídas as diretrizes do órgão relacionadas aos objetos de interesse da presente proposta de pesquisa. Do ponto de vista da gestão, são elencados no plano estratégico da instituição como fator crítico de sucesso, dentre outros, o de manter “pessoal motivado”, que significa, em síntese, dispor de efetivo motivado ao desempenho das atribuições e ao cumprimento da missão institucional. Ao mesmo tempo,

sabe-se que a motivação para o serviço público é variável dependente de muitos outros fatores, como, por exemplo, os estilos de liderança aos quais os trabalhadores estão sujeitos, razão pela qual julga-se apropriado, ao falar se falar de motivação, também se falar de estilos de liderança, tais como o transformacional e o transacional (Andersen, Bjørnholt, Bro, & Holm-Petersen, 2018; Christensen, Paarlberg, & Perry, 2017; Jensen & Bro, 2017; Nielsen, Boye, & Holten, 2018).

Assim, a questão que se colocou foi a verificação de quais são os perfis de liderança e motivação no setor público da Polícia Federal Brasileira e como ambas variáveis podem estar articuladas nesse contexto organizacional. Indo adiante, o desdobramento da presente dissertação avançou sobre a concepção de uma minuta de política de gestão de pessoas que oriente as ações da Polícia Federal no que diz respeito à essas duas temáticas. É nesse contexto brevemente problematizado que o presente trabalho se inseriu, tendo como objetivo geral, por meio da realização de um diagnóstico baseado na percepção dos servidores, assim como nas entrevistas dos gestores, a proposição de uma minuta de política organizacional de liderança e motivação no serviço público para a Polícia Federal brasileira.

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo retrata a contextualização e importância do tema, com o estabelecimento do problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, assim como justificativas do estudo. O segundo capítulo se voltará para a apresentação do referencial teórico que serviu para fundamentar o presente trabalho, assim como ensaio teórico elaborado. No terceiro capítulo tem-se a descrição do método de pesquisa utilizado para os dois estudos propostos: o primeiro, quantitativo e qualitativo, para a descrição dos perfis de liderança e motivação de uma amostra de interesse; e, o segundo estudo, qualitativo, visando elaboração de minuta de política de liderança e motivação a ser direcionada à instituição. No quarto capítulo são trazidos e discutidos, à luz do contexto e da literatura estudados, os resultados alcançados. No quinto capítulo tem-se as considerações finais e considerações acadêmicas e gerenciais.

1.2.1. Objetivo Geral e Problema de Pesquisa

Diante do contexto apresentado, o objetivo geral da presente dissertação é, com base em um diagnóstico prévio, propor uma minuta de Política Organizacional de Liderança e Motivação no Trabalho (PPLMT) para a Polícia Federal Brasileira. Tendo por base o contexto teórico-empírico anteriormente descrito, a pesquisa que ancorou a presente dissertação está ancorada na seguinte situação-problema: atualmente, a Polícia Federal Brasileira carece de uma política organizacional que articule os estilos de liderança e o perfil de motivação no setor público dos servidores da instituição.

1.3. Objetivos Específicos

- a) Descrever a percepção dos participantes sobre os seus estilos de liderança;
- b) Descrever a percepção dos participantes sobre a sua motivação no serviço público;
- c) Propor minuta de política organizacional para a Polícia Federal brasileira que, de acordo com os resultados do diagnóstico, articule os estilos de liderança e os perfis de motivação no serviço público.

1.4. Justificativas

A justificativa social da pesquisa reside no potencial que ela apresenta para ajudar na melhoria da seleção, da preparação, do suporte, do aproveitamento e do desenvolvimento dos servidores da PF, propiciando um melhor alinhamento da mão de obra aos seus objetivos institucionais e sociais, buscando atingir a máxima eficiência da coisa pública e podendo melhorar a oferta de serviços ao usuário final. Tendo em vista sua missão institucional, prevista no Art. 144, §1º da Constituição Federal de 1988, e de parâmetros de governança de Gestão de Pessoas estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (2016), a justificativa social do trabalho é reforçada. A eficiência dos serviços e o bom uso dos recursos públicos dependem de servidores motivados, já que a motivação é um dos fatores que impactam no desempenho (Carvalho, 2012; Rainey & Steinbauer, 1999). Além disso, a motivação pode ser considerada importante variável preditiva da expressão de competências no trabalho (Montezano & Abbad, 2019). Por fim, uma força de trabalho comprometida e com valores éticos é um grande ativo para a gestão de pessoas (Rodrigues *et al.*, 2017).

Com relação à justificativa institucional, tem-se que a pesquisa pode contribuir com a Polícia Federal, por utilizar método científico empírico, baseado na literatura nacional e internacional, voltado para realização de um diagnóstico inédito sobre o perfil de liderança no órgão, assim como nível de percepção da motivação de seus servidores para a função pública. Com base nesse diagnóstico, foi minutada a proposta de política de liderança e motivação, buscando complementar a atual política de gestão de pessoas do órgão, assim como atender aos indicadores de governança de pessoas proposto pelo TCU (2016). Dessa forma, o benefício direto para a instituição seria poder considerar as características e valores mapeados para motivação dos empregados, para modelar programas e ações de trabalho (Carvalho, 2012), assim como considerar o estilo de liderança na seleção, desenvolvimento e avaliação das chefias.

Por fim, quanto à justificativa acadêmica, a presente dissertação intentou cumprir agendas de pesquisa já referendadas na área, em especial a sugerida por Carvalho (2012),

quando informa haver muita pesquisa sobre os efeitos da motivação e sua relação com os resultados das organizações no setor privado, o mesmo não podendo ser dito das entidades públicas, assim como os reflexos da influência da gerência sobre o comportamento dos servidores estatais. Em estudo empírico e aplicado ao Instituto Nacional de Criminalística da Polícia Federal, Carvalho (2012) buscou descrever o que motiva os peritos criminais federais, aplicando questionário de medição da percepção da motivação para o serviço público. Dessa forma, deu-se continuidade ao estudo com ganho teórico e institucional ao se ampliar a população para todo efetivo da polícia federal, tendo-se uma amostra minimamente representativa, verificando se foram confirmadas as conclusões, assim como avançando com o estabelecimento da relação da motivação com os estilos de liderança transformacional e transacional, segundo classificação de Bass (1985), assim como propondo-se uma minuta de política de integração e suporte motivacional.

Da mesma forma, considerou-se proposta sugerida por Davis e Bailey (2018), quando, analisando os estilos de liderança das forças policiais da Inglaterra e País de Gales, sugeriu que, apesar de uma cultura de liderança inspirada nas forças militares e focadas na hierarquia, unidade de comando e tarefas, também haveria espaço para adoção de um estilo mais orientado à pessoas e relacionamentos naquela organização. Embora exista muita discussão sobre o fenômeno da liderança em agências públicas, Trottier, Van Wart e Wang (2008) ressaltam a existência de um número relativamente pequeno de estudos empíricos em larga escala. Também justificou-se pela existência de poucos estudos científicos que tenham por aplicação a polícia federal brasileira (Carmo, 2017).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Liderança e Estilos de Liderança

A partir de estudos trazidos em Cavalcanti (2009), tem-se que não é fácil a definição de liderança. No entanto, um aspecto sempre é muito ressaltado, qual seja, a capacidade de exercer influência sobre grupos e pessoas para a consecução de objetivos estabelecidos (Hogg, 2010). Bass e Avolio (2004) consideram a liderança como capacidade de exercer influência sobre outras pessoas, envolvendo-as em decisões tomadas no bojo da organização, levando em consideração as crenças, valores e significados compartilhados, buscando a articulação de esforços em equipe para o alcance dos resultados almejados pela entidade.

A liderança é construto que vem sendo estudado desde a antiguidade (Mourão, Faiad, & Coelho Junior, 2016), passando por vários momentos históricos que podem ser resumidos nas teorias dos traços inatos, nas teorias comportamentais e nas teorias contingenciais (Chemers, 2000; Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Para Oliveira *et al.* (2010), a proposta de novos mecanismos de gestão visando atingir uma administração gerencial, como preconizada por Bresser Pereira (1996), deveria vir acompanhada por um estudo da liderança voltado para o setor quanto às suas mais variadas abordagens. Dentre elas, as que mais se destacam: teoria dos traços, teoria dos estilos de liderança de Lewin (Cavalcanti, 2009), teoria do *grid* gerencial de Blake e Mouton (1964), liderança carismática (Bass, 1999), e, por fim, liderança transformacional e liderança transacional (Burns, 1978; Bass, 1999). Mais recentemente, também temos muitas citações à liderança autêntica, que seria um reflexo da teoria da psicologia positiva no estudo da liderança (Avolio & Gardner, 2005; Esper & de Almeida Cunha, 2015).

Segundo a teoria dos traços, os líderes já nascem possuindo as características necessárias para o exercício da liderança. Foi uma das primeiras teorias a explicar o fenômeno, no período de 1904 a 1948. Chegou-se à descrição de 34 traços relacionados a um bom líder (Melo, 2004). Uma derivação posterior da teoria aduziria que os traços comportamentais necessários para o desempenho da liderança seriam adquiridos ainda na infância. Críticas feitas à teoria seriam principalmente relacionadas ao fato de que mesmo na presença de traços considerados típicos de líderes, muitos indivíduos podem não exercer liderança. Dentro das teorias comportamentais, surge a preocupação com os estilos de liderança por volta da década de 1950. O comportamento do líder seria responsável por provocar, por si só, o comportamento das pessoas sob sua influência. Para Melo (2004), essa corrente teórica, encontra-se representada principalmente pelos autores Stogdil, Lewin, Fleshman, Coons e Likert, pesquisadores representantes das Universidades de Michigan e

Ohio.

Na teoria comportamental dos estilos de liderança de Lewin são descritos três estilos básicos: autocrático, democrático e *laissez-faire*. Essa teoria frisa a relação entre líder e liderados. O líder autocrático é centralizador e toma as decisões sozinho, impondo ao grupo. O líder democrático interage com o grupo, consultando e tomando decisões coletivas. Por sua vez, o líder *laissez-faire* deixa o grupo completamente à vontade para decidir e agir. Com relação a esse último tipo há críticas que aduzem se tratar, de fato, de uma ausência de liderança. Com a evolução dessa classificação, teria surgido a ideia de líder voltado para tarefas (diretivo) e o líder voltado para pessoas (participativo). O primeiro preocupado única e exclusivamente com os resultados e a organização dos meios do processo produtivo para atingi-los. No segundo caso, a atenção está no bem-estar dos colaboradores e em sua participação (Cavalcanti, 2009).

Outro modelo teórico comportamental importante sobre liderança é a teoria do *grid* gerencial de Blake e Mouton (1964). Segundo os autores, as classificações anteriores de comportamento possível dos líderes consideram de forma independentes a atuação voltada para relacionamentos ou para as tarefas. Dessa forma, criaram uma estrutura bidimensional de classificação que permitiria combinar essas duas medidas em estilos próprios de liderança. Nesse caso, o eixo X seria relacionado com comportamento do líder voltado para tarefas, sendo eixo Y voltado para pessoas. Cada eixo da escala teria nove posições possíveis que, combinadas, gerariam oitenta e uma posições diferentes de estilos gerenciais. Dessa forma, poderíamos nos deparar com líderes muito voltados para pessoas e pouco voltados para tarefas, líderes muito voltados para tarefas e pouco voltados para pessoas, assim como líderes que alcançariam o mais alto desempenho possível nas duas vertentes, sendo classificados com pontuação 9.9 no *grid*.

Dessa forma, considerando as posições paradigmas: a) 1.1 - como baixo interesse na execução de tarefas e para relacionamentos; b) 1.9 - como baixo interesse em pessoas e grande foco nas tarefas; c) 9.1 – alto interesse em pessoas e baixo interesse em tarefas; d) 5.5 – interesse médio e equilibrado entre tarefas e pessoas; e, e) 9.9 – como interesse alto tanto em relacionamentos (pessoas), quanto tarefas (resultados), temos os estilos preponderantes a serem medidos por intermédio da escala proposta por Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016).

Passando para a análise da liderança carismática, citada por Bass (1985) como sendo um dos componentes da liderança transformacional, seria um conceito que remontaria ao conceito de carisma tratado por Max Weber como uma das formas de fundamento da autoridade (Weber, 1996). Por meio da análise do estilo de liderança praticado por líderes

políticos chegou-se à categorização do carisma como uma grande habilidade de geração de poder simbólico, que seria também um fator indissociável de um processo transformacional. Para Weber (Barbuto, 2005) a liderança carismática geraria nos liderados a percepção de que o líder deteria talentos e capacidades excepcionais. Líderes carismáticos exercem poder e influência sobre seus seguidores por meio de comportamentos persuasivos. Ressaltam e instigam grandes visões sobre o futuro que mobilizam seus seguidores. No entanto, como ressaltado por Bass e Riggio (2006), a liderança carismática sofreria críticas por poder ser utilizada para propósitos negativos, como exemplo, citam Adolf Hitler, Osama Bin Laden, entre outros.

Após a fase comportamental dos estilos de liderança, aparecem as teorias situacionais ou contingenciais. Essas teorias complementam o estudo do papel do líder na sua relação com os liderados. O fenômeno da liderança passa a ser entendido como um fenômeno complexo, que depende do contexto e do comportamento individual de cada participante da equipe. Conforme lição trazida de Hersey e Blanchard (1989, 2002), o estilo de liderança a ser adotado dependeria do grau de maturidade dos liderados, não sendo recomendável estabelecer um estilo como sendo o ideal ou mais efetivo, sem considerar o contexto do grupo. Com fundamento na teoria de que os estilos de liderança podem ser aprendidos de modo a terem sua utilização variada de acordo com o grupo e o contexto do problema, surge a ideia preponderante que a liderança deveria ser treinada, proliferando os cursos de liderança pelo mundo empresarial.

Nos últimos 20 anos, surgem novas tendências contemporâneas relacionadas ao estudo da liderança, sendo que as pesquisas empíricas estão predominantemente voltadas para a liderança carismática e a liderança transformacional/transacional (Fonseca & Porto, 2013). Os conceitos trazidos por Burns (1978), de liderança transformacional e transacional foram desenvolvidos dentro de um modelo conhecido como gama total (*full range*) de liderança por Bass (1985).

Enquanto na década de 1990 havia preocupação em relacionar os estilos, principalmente a liderança transacional e transformacional com resultados, neste início de século a atenção se concentra em quais processos dos estilos citados estão mais relacionados a outras variáveis de interesse, tanto as que dizem respeito aos resultados, quanto aquelas que dizem respeito aos comportamentos dos trabalhadores, como a motivação, por exemplo (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015).

Embora as variáveis comportamentais mais estudadas como sendo impactadas pelo estilo de liderança sejam a satisfação no trabalho, engajamento, performance e

comprometimento (Fonseca *et al.*, 2015; Wright, Moynihan, & Pandey), a motivação (Ruffatto, Pauli, & Ferrão, 2017), assim como a motivação para o serviço público também são impactadas pelo estilo de liderança aos quais os trabalhadores estão sujeitos (Andersen, Bjørnholt, Bro, & Holm-Petersen, 2018; Bellé, 2013; Christensen, Paarlberg, & Perry, 2017; Jensen & Bro, 2017; Nielsen, Boye, & Holten, 2018; Vandenabeele, 2014). No setor privado, notadamente em pesquisa realizada no contexto de empresas familiares, restou evidenciado que o estilo de liderança voltado para tarefas ou diretivo impacta em maior medida na motivação, quando comparado ao estilo de liderança voltado para o relacionamento (Ruffatto *et al.*, 2017).

No setor público, tendo como foco a motivação para o serviço público, Christensen *et al.* (2017), informa que a construção da liderança com base na comunicação lastreada em valores relacionados à função pública traria um ganho na motivação e nos resultados esperados para as instituições públicas. Essa comunicação levaria em consideração o valor da missão (*mission valence*), gerando a percepção da atratividade ou importância da organização em seu propósito e contribuição social (Wright, Moynihan, & Pandey, 2012). O estilo de liderança que indiretamente afetaria o valor da missão percebido pelos liderados, com a clarificação das metas do serviço e o compartilhamento da visão de futuro, seria notadamente o estilo transformacional. Os servidores necessitam não só entender a visão partilhada pela organização, mas vivenciar de que forma seus esforços contribuem para a coletividade.

Para efeitos da operacionalização desse trabalho, foram utilizadas, principalmente, as teorias de Bass (1984), Bass e Riggio (2006) e Avolio e Bass (2004) dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, em razão de serem os mais estudados empiricamente em instituições públicas e policiais, tendo a liderança transformacional sido apontada como relacionada com o fortalecimento da motivação para o serviço público (Christensen *et al.*, 2017; Jensen & Bro, 2017; Andersen *et al.*, 2018; Nielsen *et al.*, 2018; Vandenabeele, 2014; Bellé, 2013).

Consoante Barbuto (2005), o conceito de liderança transacional e transformacional e surgiram do estudo de Burns (1978), que se concentrava sobre o fenômeno da liderança política. Burns desenvolveu sua teoria buscando classificar e conceituar as diferenças identificadas no comportamento de líderes políticos e para isso utilizou-se dos termos liderança transacional e transformacional. Para ele, os líderes transacionais seriam indivíduos que priorizam o trabalho padronizado e são orientados para a realização das tarefas. O cerne da conceituação seria a busca pela finalização de tarefas, com aplicação de recompensas ou punições, visando influenciar de modo a buscar melhorias no desempenho

dos trabalhadores. Já os líderes conceituados como transformacionais seriam aqueles que identificam e estimulam o potencial em seus liderados.

A liderança transformacional é caracterizada pelo líder que inspira os seguidores, compartilhando uma visão significativa e atraente, ao mesmo tempo que provê os recursos necessários visando o desenvolvimento do potencial das pessoas, criando um ambiente otimista que mobiliza o compromisso ao mesmo tempo que busca suprir as necessidades dos liderados (Bass & Avolio, 2004).

No quadro ilustrativo abaixo, tem-se descritas as dimensões da teoria da gama total da liderança (*Full Range Leadership Theory*), de Avolio e Bass (2004), com revisão de Bass e Riggio (2006):

Tabela 1:
Dimensões dos Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*.

Estilo de Liderança	Dimensão	Definição
Transformacional	Influência Idealizada (II)	<p>O comportamento do líder é admirado pelos seguidores por seus atributos considerados de elevada capacidade, persistência e determinação, servindo de modelo de conduta a ser modelado.</p> <p>Um exemplo do questionário MLQ (<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>) que pode indicar a II seria: “o líder enfatiza a importância de ter um senso de missão coletiva”.</p>
	Inspiração Motivacional (IM)	<p>Comportamento que inspira por meio do estabelecimento de um sentido desafiador ao trabalho da equipe, criando expectativas de um futuro desejado, dentro de uma visão compartilhada que gera comprometimento em torno das metas estabelecidas.</p> <p>Exemplo de item do MLQ para a dimensão: " Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro."</p>
	Estimulação Intelectual (EI)	<p>Comportamento de estimular a equipe para ser criativa e inovadora na solução dos problemas, mesmo que divergindo as posições do líder, abordando velhas formas de lidar com as situações de uma forma completamente diferente.</p> <p>Item o MLQ: " Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos."</p>
Transacional	Consideração Individualizada (CI)	<p>Comportamento de prestar atenção e dar suporte às necessidades individuais de realização e crescimento dos seguidores por parte dos líderes, que podem agir como Coach ou mentor.</p> <p>Item do MLQ: "Invisto meu tempo ensinando e treinando."</p>
	Recompensa Contingente (RC)	<p>Consiste em um tipo de comportamento do líder que promete ou garante recompensas quando os seguidores concordam na realização das tarefas propostas e as</p>

executam de forma satisfatória.

Item do MLQ que exemplifica: "O líder deixa claro o que pode ser esperado como recompensa quando as metas de desempenho são atingidas."

Gerenciamento por Exceção Ativa ou Passiva (MBE-A ou MBE-P).

O líder procura de forma ativa monitorar erros para aplicar correções ou punições ou deixa que erros aconteçam naturalmente para agir de forma corretiva e/ou punitiva. Costuma ser menos efetiva que as dimensões da liderança transformacional e da primeira dimensão da liderança transacional.

Exemplo: "O líder dirige a atenção para os fracassos no atendimento de padrões esperados de desempenho." (ativo) e

"O líder não toma nenhuma ação até queixas serem recebidas" (passivo).

Laissez-Faire (LF) Liderança passiva.

Ausência de comportamento de liderança proposital. Trata-se do estilo menos eficaz de atuação do líder que deixa toda responsabilidade e ação para a equipe sem supervisão ou suporte. Decisões importantes não são tomadas ou são adiadas sem justificativas (procrastinação).

Exemplo de item do MLQ para operacionalizar a percepção de tal comportamento: "O líder evita se envolver quando surgem questões importantes."

Nota. Fonte: Adaptado de Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden (Vol. 29). California.

Líderes que são encorajadores, que dão suporte e auxiliam com informações necessárias ao enfatizar as prioridades associadas com a missão e visão estão mais associados com níveis mais altos de motivação para o serviço público e melhores resultados organizacionais (Christensen *et al.*, 2017; Park & Rainey, 2008). E a motivação para o trabalho nas organizações públicas pode ser impactado por uma liderança eficaz (Homberg, Vogel, & Weiherl, 2017). Ademais, a relação entre o comprometimento e a motivação para o serviço público é significativamente moderada pela influência da liderança transformacional (Park & Rainey, 2008).

2.2. Teorias Motivacionais

A relação entre a motivação dos colaboradores e os resultados obtidos nas organizações há muito é tema de estudo de pesquisadores organizacionais. Alguns autores consideram a motivação como processo psicológico gerador de impulso de realização de tarefas visando o alcance de resultados com persistência (Ruffato, 2016).

Outra questão interessante a pontuar é que a motivação é algo individual, porquanto o que motiva uma pessoa, como por exemplo aumento salarial, pode não motivar outra, que

busca reconhecimento na carreira. As necessidades humanas são muito variadas, sendo que o gestor precisa conhecer as individualidades de seus colaboradores para motivá-los (Mineiro, 2013).

A promoção da motivação no trabalho é muito importante, pois costuma estar associada com a satisfação (Cantarelli, Belardinelli, & Bellé, 2016) e também com o desempenho (Andersen, Heinesen, & Pedersen, 2014; Bellé, 2013; Jensen & Bro, 2017). Motivar os funcionários do serviço público para desempenharem um maior esforço na consecução de resultados para a organização é uma questão fundamental para gerentes e acadêmicos (Jensen & Bro, 2017).

O conceito de motivação veio do latim *movere*, que sugere movimento ou deslocamento de um local ou estado para outro, visando o atendimento de uma necessidade (Latham, 2006). Em trabalho de Klein e Mascarenhas (2016), são trazidas como correntes teóricas mais importantes do estudo da motivação: a teoria das necessidades humanas (Herzberg, 1959; Maslow, 1954; McClelland, 1961), as teorias cognitivas, como a teoria da equidade (Adams, 1963), a teoria das expectativas (Vroom, 1964), assim como a teoria da definição de metas (Locke, 1990).

Dentro da escola das necessidades humanas, Maslow (1943) relaciona a motivação como algo que energiza, direciona e mantém um comportamento visando a satisfação de necessidades, que são consideradas dentro de uma pirâmide hierarquizada. As necessidades mais básicas, como por exemplo as fisiológicas (alimentação, etc.), precisam estar satisfeitas para que se possa buscar atender às demais, como as de segurança, sociais, de estima e realização. Segundo o autor, necessidades não satisfeitas geram frustração e, por consequência, desmotivação.

A teoria de Herzberg, consoante Klein e Mascarenhas (2016), conhecida como teoria dos dois fatores ou motivação-higiene, considera o conteúdo do trabalho, ou a motivação intrínseca, como a principal fonte da motivação ou satisfação, já a motivação extrínseca, ou o contexto, seriam os fatores higiênicos, que gerariam a insatisfação (Carvalho, 2012). Como exemplos de fatores higiênicos podem ser citados a remuneração, os benefícios, as relações interpessoais, as condições físicas, a supervisão, dentre outros. Sem a existência dos fatores extrínsecos não haveria condições para existência da motivação.

No entanto, a simples existência, por sua vez, não a garantem, apenas implicam que não haja insatisfação. Para que haja motivação no trabalho é necessário que haja sentido e significado nas funções exercidas, trabalhando-se os fatores intrínsecos, simbólicos e valorativos do indivíduo. O enriquecimento das tarefas seria uma forma de garantir a

motivação, por exemplo, assim como o suporte e o *feedback* da gerência.

Na teoria de McClelland, há três motivadores individuais para o trabalho, que visariam atender as necessidades de realização, afiliação e de poder (Murga, 2013). Essas motivações seriam aprendidas e adquiridas ao longo da experiência de vida do indivíduo (Vieira, Vilas Boas, Andrade, & Oliveira, 2011). Indivíduos que se orientam pela necessidade de realização buscam desafios e aprimoramento profissional constante. São auto motivados e buscam *feedback* contínuo sobre seu desempenho. Buscam elevados padrões de excelência. São realistas e objetivos. Procuram realizar contribuições especiais. Como contraponto, teriam dificuldade de delegação. Indivíduos que se orientam pela necessidade de afiliação buscam e priorizam as relações pessoais. Gostam de ser bem considerados pelos outros e por essa razão evitam posições de liderança que poderia os colocar em colisão pela necessidade de dar direcionamento e de receber aprovação sempre. Gostam de trabalhar em grupo e de ter amizades no trabalho, já que dão extrema importância aos relacionamentos que possuem. A necessidade de poder, como terceira forma intrínseca de motivação para o trabalho, relaciona a vontade de influenciar e orientar os grupos, assim como do prestígio que posições de liderança e influência proporcionam. Caracteriza indivíduos que gostam de trabalhar ou definir políticas organizacionais estando em posições de poder e autoridade. Possuem uma necessidade de influenciar ou mesmo impor o comportamento de outros para se comportarem da forma que desejam.

Para a teoria da equidade de Adams (1963), dentro das teorias cognitivas da motivação, as pessoas esperariam um tratamento equânime, com equidade, para as contribuições sociais que realizam. A motivação advém da comparação com o tratamento recebido pelos outros, por meio de suas entregas e qualificação para a função exercida.

Como exemplo, poderíamos citar o indivíduo que recebe uma remuneração igual a outro, que obtém o mesmo desempenho no trabalho e com esforço semelhante. Seria uma questão de balancear os insumos e resultados obtidos. Se estão balanceados, gera-se um sentimento de justiça. Se não estão equilibrados, gera-se uma sensação de injustiça ou iniquidade. Uma relação de iniquidade poderia ser exemplificada como o caso de uma pessoa que recebe o mesmo que outra com qualificação muito inferior à sua (Vieira *et al.*, 2011).

Para a teoria da expectativa de Vroom (1964), a motivação de um indivíduo provém de suas expectativas sobre sua capacidade de realizar determinada tarefa. Fundamenta-se na relação existente entre o esforço necessário, o desempenho esperado e a vontade de obtenção do resultado. Essa teoria possui três expressões fundamentais: a expectância, a instrumentalidade e a valência. A expectância é a probabilidade de que o esforço de um

indivíduo corresponderá a um determinado desempenho no trabalho. A instrumentalidade seria a probabilidade de que o desempenho que se espera obter corresponderá a uma determinada recompensa. A valência, por sua vez, consiste no valor concebido pelo indivíduo para as possíveis recompensas relacionadas a suas entregas no trabalho.

Com relação à teoria da definição de metas (Locke, 1990), a mesma ressalta o efeito motivador que o estabelecimento de uma meta pode provocar. Segundo Locke, metas específicas podem melhorar o desempenho, já que se sabe exatamente o que se espera conseguir e o esforço a ser dispendido no processo. Metas mais elevadas também seriam responsáveis por um aumento do desempenho, se comparadas com metas muito fáceis. Quando as pessoas participam da criação das metas, tendem a se comprometer mais com as mesmas. O *feedback* seria um auxiliar na motivação durante o trabalho na busca da realização de metas, já que permite saber em que ponto se está e como está a qualidade de suas entregas em relação às expectativas segundo às quais será avaliado. Metas difíceis aumentam o desempenho, mas essa razão não se mantém se as mesmas forem consideradas de difícil realização ou impossíveis de serem alcançadas (Vieira *et al.*, 2011).

Para McGregor (1960), citado por Secchi (2009), assim como por Campos, Fonseca e Baeta (2018), haveria duas concepções sobre a natureza humana, que seriam traduzidas pelas teorias X e Y. Na teoria X, os funcionários seriam preguiçosos e indolentes, sendo necessário um comportamento de firmeza, com ameaças, punições ou promessas de recompensas para que se motivem para o trabalho. Para esse tipo de funcionário, somente recompensas ou punições funcionaria para motivá-los ao trabalho. Já na teoria Y, estariam classificados os empregados tidos como participativos e interessados no trabalho. Nesse caso, a motivação poderia ser incentivada por meio de espaço na tomada de decisões, no empoderamento e enriquecimento das atividades, por exemplo.

Nas organizações públicas ou privadas, a motivação é gerada por estímulos internos, que são resultantes das crenças, valores e reflexão do indivíduo, assim como externos, que são aqueles proporcionados pelo ambiente (Campos, Fonseca, & Baeta, 2018). Em equação trazida por Maier (1955), o desempenho do trabalho seria o resultado de habilidade multiplicado pela motivação.

De acordo com literatura apontada por Klein e Mascarenhas (2016), tem sido recorrente em estudos de comportamento organizacional a predominância de fatores motivacionais intrínsecos para servidores do setor público, tais como relevância do trabalho realizado e seu significado, que são inerentes à natureza da função, quando comparado aos trabalhadores do setor privado (Bowman, 2010; Houston, 2000; Perry & Wise, 1990; Rainey,

1982).

Dessa forma, as teorias motivacionais demonstram que esse comportamento sofre influência de fatores externos, sendo que um desses fatores que precisam ser considerados é o estilo de liderança que impacta no relacionamento entre líderes e liderados. Consoante Mineiro (2013), a função dos gestores, desde sempre, foi conseguir fazer com que seus colaboradores produzissem mais e apresentassem melhores resultados. Mas pessoas não são máquinas, possuem sentimentos e possuem motivos intrínsecos e extrínsecos que as movimentam em direção aos objetivos estabelecidos. Não é tarefa fácil, portanto, propiciar um ambiente estimulante no qual as pessoas se sintam motivadas. Esse é maior desafio do líder-gestor.

A presente dissertação tem como foco um contexto específico ao se buscar problematizar como a motivação para o serviço público pode ser caracterizada no âmbito policial. Conforme denota Mineiro (2013), um policial motivado transmite mais segurança aos civis. Dessa forma, parece haver uma íntima relação entre equilíbrio emocional e motivação, assim como relação entre a qualidade de relacionamento com a chefia com esses fatores. Outrossim, a preparação de gestores para assumir o papel de líder possibilitaria ganhos sociais a partir da consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Resultados de sua pesquisa realizada na Polícia de Segurança Pública de Portugal demonstrou que cerca de 55% dos policiais entrevistados não se sentia motivado, sendo que as razões residiam essencialmente na relação com a chefia. Do total, 69% dos inquiridos sentia que a sua relação com os seus superiores era boa (Mineiro, 2013). A autora ressalta que existiam policiais que mesmo tendo boa relação com a chefia não se sentiam motivados, mas o contrário não foi constatado.

2.3. Motivação no Serviço Público

Estudiosos da motivação humana avaliam que há uma motivação específica para servidores públicos, que possuiria especificidades com relação aos fatores intrínsecos e extrínsecos relativos à motivação do trabalho nas organizações privadas (Perry & Wise, 1990). Essa motivação própria para o serviço público não dependeria apenas de retribuições pecuniárias. Os servidores públicos deteriam um senso de motivação intrínseca elevado, sendo que concluiriam suas tarefas também porque querem contribuir para a sociedade e não apenas pelo retorno financeiro (Bowman, 2010; Bullock, 2015; Houston, 2000; Perry & Wise, 1990; Rainey, 1982).

Essa motivação específica possui três dimensões: a) fatores racionais e utilitaristas, como por exemplo, participar da elaboração e implementação de políticas com as quais

compartilha interesse pessoal ou de grupos relacionados; b) fatores baseados nas normas como, por exemplo, o desejo de servir ao interesse público e se conformar a leis e regulamentos; e, por fim, c) fatores afetivos, tais como um forte senso de patriotismo (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990).

Em estudo empírico que compara a motivação para o trabalho de servidores públicos com trabalhadores do setor privado, Bullock *et al.* (2015), conclui que existe de fato uma valoração e uma perspectiva diferente entre as duas categorias, principalmente relacionada com a influência ou natureza das recompensas. Para os servidores públicos da maioria dos trinta países pesquisados, a recompensa principal parece estar vinculada com ideia de impacto social de seu trabalho. Da mesma forma, demonstram alto grau de comprometimento, de maneira geral, enquanto não demonstram um interesse tão alto com relação a acréscimos de renda como motivador, comparado aos níveis identificados no setor privado. O estudo confirma que servidores de organizações públicas possuem um sentido de altruísmo mais desenvolvido e uma motivação para o serviço público que é diferenciada da motivação tradicional.

O conceito a ser utilizado de Motivação para o Serviço Público que empregaremos é o criado por Perry e Wise (1990), como sendo a predisposição individual para responder principalmente ou primariamente a motivos relacionados às instituições e organizações públicas. O termo motivo sendo utilizado para retratar deficiências ou necessidades que o indivíduo pretende eliminar.

Atualmente, é possível medir o grau da Motivação para o Serviço Público – MSP, ou *Public Service Motivation – PSM* (Perry & Wise, 1990), por meio da aplicação de um questionário elaborado por Perry (1996), que possui quatro dimensões: comprometimento com o interesse público, compaixão, auto sacrifício e atração para a construção de políticas públicas. O questionário foi validado para a realidade brasileira em trabalho de Buatti e Shinyashiki (2011), tendo sido posteriormente aplicado por Carvalho (2012) no Instituto Nacional de Criminalística da Polícia Federal, com resultados consistentes.

Tabela 2:

Dimensões da Motivação para o Serviço Público (MSP).

Dimensão	Definição
Comprometimento com o Interesse Público (CIP)	Vontade do indivíduo de servir à comunidade e colocar o interesse coletivo como prioridade. Um exemplo do questionário seria: “Eu contribuo para a minha comunidade sem me preocupar com vantagens pessoais ou meu próprio bem-estar. (dever público)”.
Compaixão (CO)	Preocupação com a bem-estar dos outros indivíduos e a busca pela equidade e justiça social. Um exemplo do questionário seria: “A maioria dos programas sociais é muito importante para serem extintos.” (solidariedade social)

Auto Sacrifício (AS)	Sentimento de altruísmo e sacrifício próprio em prol do outro. Um exemplo do questionário seria: “Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que meu sucesso pessoal. (coletivismo)”
Atração para a Construção de Políticas Públicas (ACPP)	Vontade de participar da construção de políticas públicas em razão de valores pessoais compatíveis, advogando por uma causa que acredita. Um exemplo do questionário seria: “A negociação, a troca, da criação de políticas públicas não me atrai. (perfil negociador)”

Nota. Fonte: Adaptado de Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.

Por meio de pesquisas empíricas, constatou-se a tendência de que quanto maior o nível de MSP maior a procura do indivíduo por ocupações em organizações públicas em diversos países tais como EUA, Coréia, (Christensen *et al.* 2013; Kim 2009), Austrália (Taylor 2008), China (Liu & Tang 2011), e Itália (Bellé 2013), dentre outros citados por Bullock *et al.* (2015).

Embora muitos estudos relacionem o estilo de liderança transformacional e transacional com a motivação para o serviço público (Caillier, 2014; 2015; Jensen & Bro, 2018; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012), não foram encontrados estudos relacionando as duas variáveis em pesquisa empírica realizada em organizações policiais. Dessa forma, o estudo pode trazer contribuições efetivas para o entendimento do fenômeno nessas instituições.

Dessa forma, o presente trabalho procurou trazer uma análise descritiva e exploratória sobre o perfil de liderança presente na PF, assim como a possível relação existente entre esse perfil e a motivação dos servidores, o que pode impactar nos resultados produzidos pelo órgão no cumprimento de sua missão institucional.

2.4. Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

Para Longo (2007), a política pode ser entendida como um propósito organizacional estabelecido de modo consciente de como proceder de forma estável e constante até surgir motivos para sua reconsideração.

As Políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), podem ser entendidas como formas ou maneiras de se fazer as coisas, assim como critérios gerais estabelecidos para um contexto de uma organização específica que passam a estabelecer e orientar as decisões sobre a forma de gerir as pessoas e as relações de trabalho (Longo, 2007).

Já as práticas de GRH seriam os comportamentos fáticos, assim como decisões de fato observadas na gerência de RH, que devem ter por base os critérios explícitos ou interiorizados da política. Longo (2007), refere que não é o que de fato muitas vezes ocorre, sendo comum

decisões e práticas reativas e erráticas, não correspondentes a padrões estáveis de conduta.

Consoante Demo *et al.* (2012), embora tenha havido expansão dos estudos da gestão de pessoas em organizações públicas e privadas nas últimas décadas, grande parte desses esforços avaliou fatores motivacionais e a percepção das políticas e das práticas. Como sugerido também em outros estudos (Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011), há recorrente interesse em questões relacionadas com o comprometimento organizacional e sua relação com desempenho. As políticas de fortalecimento do desempenho quase sempre são relacionadas com políticas de incentivos e remuneração. Há também muitos estudos sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D), assim como gestão por competências, qualidade de vida no trabalho e avaliação de desempenho. No entanto, outros tópicos da gestão estratégica de pessoas permanecem sem o devido interesse da teoria, como por exemplo a motivação no serviço público e sua relação com o estilo de liderança praticado.

Para Camões, Fonseca e Porto (2014), na obra Estudos em gestão de pessoas no serviço público, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), entidade vinculada ao Ministério do Planejamento, os movimentos de reforma da gestão pública objetivam realizar as metas sociais e econômicas, sendo dependentes da capacidade institucional de formular, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas. Inserido nesse movimento, a gestão de pessoas, enquanto fator crítico de sucesso para implantação de políticas públicas, necessita acompanhar as reformas propostas.

Consoante com Camões *et al.* (2014), vários normativos pontuam a necessidade de reforma e modernização da política pública de gestão de pessoal visando a eficácia, a formação de um corpo profissional capacitado e motivado, assim como mecanismos de gerenciamento e aferição do desempenho.

No entanto, como apontado por Camões *et al.* (2014), a política de gestão de pessoas a nível federal não se encontra sistematizada, sendo que um grande número de leis, decretos e normativos esparsos regulamentam as várias dimensões e facetas do fenômeno, dificultando o trabalho do especialista em políticas públicas, assim como dos gestores e servidores dos órgãos públicos da administração direta e indireta. A articulação em rede entre as instituições componentes do sistema também é dificultada – o que demanda a participação de atores que coordenem ou monitorem a implementação dessas políticas.

Em estudo complementar ao citado (Demo *et al.*, 2011), Demo, Fogaça e Costa (2018), avaliando periódicos de administração e psicologia para o período de 2010 a 2015, foi ressaltado o crescente interesse pelo tema da gestão de pessoas e sua influência nos resultados das organizações, assim como em fatores relativos ao campo do comportamento

organizacional. No entanto, destacou-se que todos os estudos relacionados com a temática das políticas de envolvimento, especificamente, tiveram por análise a prática da comunicação preponderantemente. Por essa razão, recomendam-se estudos futuros para tratar de práticas de reconhecimento assim como participação e como são desenvolvidas pelos setores de GP.

Nesse panorama atual, temos a Lei nº 13.346 (2016), que prevê critérios e programas específicos para seleção e capacitação de servidores públicos que pretendam ocupar cargos em comissão do grupo de Direção e Assessoramento (DAS), levando em consideração perfil profissional e competências desejadas, que devem ser compatíveis com a responsabilidade de complexidade das funções inerentes à função ou cargo. Prevê, ainda, programa de desenvolvimento gerencial a cargo da Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, para formação e desenvolvimento dos gestores públicos que ocuparão essas funções estratégicas.

Atualmente, ainda podem ser citados: a) o Decreto nº 9.991 (2019), que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento; b) o Decreto nº 9.739 (2019), que estabelece de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG; e, c) o Decreto nº 7.133 (2010), que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

Na Administração Pública Federal, o órgão encarregado de formular e promover a implantação da política de gestão de pessoas, assim como avaliar o cumprimento dos normativos é o Ministério da Economia (ME), por meio da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), instituída pelo Decreto nº 9.745 de 08 de abril de 2019.

A SGP é incumbida de formular políticas e diretrizes para formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal, compreendendo desde o dimensionamento da força de trabalho, o recrutamento e seleção, a capacitação, assim como a atuação como órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, além de exercer a competência normativa e orientadora em matéria de pessoal civil no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Corroborando os resultados trazidos por Demo *et al.* (2011; 2018), e após revisão de literatura, não foram encontrados estudos avaliando a importância de políticas de liderança ou sua relação com a motivação dos servidores públicos como foco da gestão estratégica de pessoas, enquanto política de envolvimento e reconhecimento. Por essa razão, há a necessidade de proposição de política de gestão de pessoas focada na formação de líderes para ocupação de posições críticas visando garantir o alcance dos objetivos estratégicos da PF com eficiência, transparência e *Accountability*, dentro do espectro traçado no relatório de governança de pessoas do TCU (2013, 2016).

Com a edição da Portaria N° 9.003-DG/PF, de 11 de dezembro de 2018, restou instituída a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, sendo criados os comitês centrais e os comitês regionais de Gestão de Pessoas. No texto da política é possível identificar entre seus objetivos, estratégias e ações a preocupação com a seleção e preparação da liderança, assim como a priorização da motivação para o serviço público.

Dessa forma, pretendeu-se com a proposta de minuta de política de liderança e motivação, objetivo geral do presente trabalho, estabelecer formas de execução da política de GRH no que tange a esses elementos visando a coerência do sistema. Uma organização possui uma política de RH quando seus subsistemas são coerentes entre si, com padrões estáveis e critérios interiorizados de conduta (Longo, 2007).

Utilizando proposta de Ferreira *et al.* (2013), o presente trabalho objetivou trazer um diagnóstico dos estilos de liderança na PF, assim como da motivação para o serviço público, a formulação de política de seleção e preparação de líderes e gestores dentro de um perfil compatível com o fortalecimento da motivação no serviço público, em alinhamento à política de gestão de pessoas e ao planejamento estratégico da instituição.

Com base nos ensinamentos trazidos por Ferreira & Ferreira (2015), assim como modelo utilizado por Silva (2016) em estudo sobre qualidade de vida no trabalho, uma política deve possuir a explicitação dos fundamentos, princípios, valores e conceitos, enquanto instrumento de referência de determinada instituição em determinado assunto. Comparando com a Portaria N° 9.003-DG/PF (2018), podemos verificar que a mesma elucida os conceitos, as definições, os princípios, os objetivos, as estratégias, as ações, as responsabilidades, a forma que será realizada a governança e disposições finais.

Com esses fundamentos, propôs-se a estruturação da Política de Liderança e Motivação Humana na forma do quadro abaixo transcrito, no qual vemos exemplos de perguntas que subsidiaram as entrevistas com os gestores selecionados para preenchimento dos conceitos e análises de conteúdo realizadas:

Tabela 3:
Estrutura da Política de Liderança e Motivação Humana para a PF a ser proposta.

POLÍTICA DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO HUMANA NA PF

A) Conceitos e Definições de termos.

Exemplos de perguntas: o que é liderança para você?

B) Princípios Gerais.

Exemplo de pergunta: que tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta você acha que devem ser observados por um líder na Polícia Federal?

C) Diretrizes.

Exemplo de pergunta: quais diretrizes e princípios um líder deve seguir?

D) Objetivos.

Exemplo de pergunta: quais objetivos uma política de liderança e motivação deveria alcançar?

E) Monitoramento e Avaliação.

Exemplo de pergunta: de que forma poderia ser avaliado se a política de liderança e motivação da PF estaria alcançando seus objetivos?

Nota: Elaborado pelo autor. Quadro completo com roteiro de perguntas no Anexo D.

Dessa feita, com base na Política de Gestão de Pessoas da PF, estabeleceu-se o parâmetro mais adequado para construção da Política de Liderança e Motivação Humana, de modo a guardar uma relação de simetria e paralelismo, assim como facilitar a interpretação sistemática da mesma.

Por sua vez, o diagnóstico realizado com base nos questionários respondidos pelos servidores, conjugado com as respostas do roteiro de entrevista dos gestores, gerou as informações necessárias para, após análises estatísticas e criação de categorias por meio da análise de conteúdo, preencher a estrutura da política com os conceitos, as definições, os princípios, os objetivos, as estratégias, as ações, as responsabilidades e a forma de avaliação da política proposta.

2.5. Ensaio Teórico

Na presente dissertação foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema dos estilos de liderança e da motivação no serviço público, assim como a elaboração de políticas organizacionais voltadas para esses construtos e como tais temas aparecem (ou não) no meio policial.

Foram realizadas pesquisas por meio da busca de artigos científicos de periódicos contidos nas bases de dados da CAPES, *Emerald Journals*, *SAGE Journal on Line*, *Web of Science*, *Proquest*, *Science Direct*, *JSTOR Arts & Science I Collection*, *SpringerLink*, *Oxford Journals* e *Scielo*. Utilizou-se como palavras-chave a combinação de “liderança” e “estilo de liderança” com “motivação”, “motivação para o serviço público” e “polícia”. Foram estabelecidos como critérios para seleção dos artigos: a) investigar estilos de liderança e motivação dos servidores em organizações policiais; b) priorizar a descrição de pesquisas empíricas com maior número de citações e alto valor de impacto; e, c) terem sido publicados entre janeiro de 2008 e junho de 2018. Foram compilados e analisados 30 artigos, agrupados em quatro categorias temáticas: liderança, motivação no serviço público e organizações policiais, com 02 artigos; estilos de liderança e organizações policiais com 22 artigos; liderança e motivação no serviço público com 05 artigos; e, por fim, estilos de liderança e motivação com 01 artigo selecionado.

De início, restou apontada como principal lacuna de pesquisa a ausência de estudos científicos sobre os fatores de impacto do estilo de liderança na motivação nas organizações policiais brasileiras. Por outro lado, a literatura existente em periódicos internacionais, demonstra existir relação entre os estilos de liderança estudados com a motivação, assim como a existência de uma motivação própria para o setor público que impacta na performance e na satisfação no trabalho (Perry, 1990). Os estilos de liderança mais citados na literatura pesquisada e relacionados com organizações policiais e/ou motivação no serviço público são a “liderança transacional” e a “liderança transformacional” (Álvarez, Lila, Tomás, & Castillo, 2014; Caillier, 2014; Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013; Fisher & Weir, 2014; Jacobsen & Andersen, 2017; Jensen & Bro, 2017; Masal, 2014; Russell, 2014; Sarver & Miller, 2014; Shim & Hoover, 2015; Swid, 2014; Vandenabeele, 2014; Vito & Higgins, 2014; Vito & Vito, 2015; Zanini, dos Santos, & Lima, 2015).

Também apareceram conceitos de liderança compartilhada (Masal, 2015; Steinheider, & Wuestewald, 2008), liderança carismática (Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013; Vito & Vito, 2015); liderança *laissez-faire* (Álvarez, Lila, Tomás, & Castillo, 2014; Swid, 2014); liderança de comando, liderança orientada para tarefas e para pessoas (Davis, & Bailey, 2018); liderança situacional (Davis & Bailey, 2018); liderança servidora (Martin, Rogers, Samuel, & Rowling, 2017); liderança ambidestra (Herrington & Colvin, 2015); liderança passiva (Sarver & Miller, 2014); liderança orientada para o time (Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013); liderança integrada e liderança orientada para a diversidade (Fernandez, Cho, & Perry, 2010); e, por fim, liderança autêntica (López, Alonso, Morales, & León, 2015).

Atualmente, o tema do desenvolvimento de liderança nas organizações policiais vem ocupando a agenda de importantes instituições no mundo, como Inglaterra e País de Gales (Davis & Bailey, 2018), o que ainda não ocorre no Brasil. Discute-se a cultura de liderança inspirada nas forças militares e focadas na hierarquia, unidade de comando e tarefas. A utilização de práticas gerenciais, notadamente no discurso, não tira o foco da orientação para tarefas. A partir do enfoque no risco e na visibilidade da atividade, o estilo pode variar para mais orientado à pessoas e relacionamentos. Ressalva a importância de que a polícia delimite espaços e atividades nas quais pode ser incentivada a participação e colaboração na tomada de decisões, assim como na proposição de alternativas inovadoras e criativas para resolução de problemas rotineiros da atividade policial.

A multiplicidade de metas, assim como altos níveis de motivação do serviço público (*Public Service Motivation*) têm sido elencados como impedimentos potenciais da utilização de mecanismos transacionais no serviço público. Mas há estudos demonstrando que poderá haver resultados positivos, já que muitos empregados públicos possuem motivações mistas, combinando um desejo de fazer o bem para a sociedade assim como o desejo de fazer o bem para si próprios (Jacobsen & Andersen, 2017). Jensen e Bro (2017), buscaram estudar a utilização da liderança transformacional como forma de gerar motivação intrínseca e a motivação PSM (*Public Service Motivation*), por meio da inter-relação da teoria motivacional da satisfação das necessidades básicas de autonomia, competência e afiliação, assim como da teoria da autodeterminação. Embora tenham encontrado correlação entre a liderança transformacional e a motivação intrínseca, não encontraram suficiente relação para o *public service motivation*, o que destoa da literatura trazida. Em parte, sustentam que essa correlação é mais forte quando os valores dos indivíduos e da organização estão alinhados.

Consoante a literatura, Jacobsen e Andersen (2017) têm apontado conexão entre a liderança transformacional e a performance no serviço público. No entanto, esta correlação parece não ser verificada para a utilização da liderança transacional. Os autores buscaram por meio da aplicação de questionários estruturados, verificar se pode haver essa conexão. Líderes transacionais usam recompensas e/ou sanções ligadas ao esforço e resultados para tentar obter um melhor desempenho, e se esta estratégia de liderança é aplicável a organizações públicas é uma questão controversa. Um fator considerado na literatura é que pode haver aumento da performance inclusive com a aplicação de sanções ou reprimendas, mas pode haver uma diminuição da motivação intrínseca e na satisfação ao trabalho. No caso específico, não foi encontrada correlação positiva ou negativa significativa entre o uso de recompensas contingenciais e a performance.

Moynihan (2010), assevera a correlação negativa entre práticas gerenciais de mercado na gestão de organizações públicas e a motivação no setor público, enquanto construto que explica os fatores intrínsecos que motivam os funcionários públicos e que diferem dos motivadores tradicionais do setor privado (Perry & Wise, 1990). Martin, Rogers, Samuel e Rowling (2017), propõem um estudo sobre as características da liderança policial para o século XXI. Em suma, analisam a liderança servidora como estilo de liderança a ser considerado na formação policial por sua capacidade de superar o potencial e gerenciar as aspirações dos graduados. A liderança servidora também seria reconhecida por seu potencial em ajudar a polícia a se engajar com importantes mudanças sociais que afetarão sua organização e sua estrutura no futuro.

Masal e Vogel (2016) estudaram a relação entre a liderança, o uso de informações de desempenho e a satisfação no trabalho em uma agência policial de um estado da Alemanha. O método utilizado foi a aplicação de questionários para 1.165 entrevistados. Os resultados alcançados demonstraram haver forte correlação positiva entre o uso de informações de desempenho e a satisfação com o trabalho somente quando os líderes usam essas informações de maneira favorável. Por outro lado, o uso de informações de desempenho de maneira controladora pode até diminuir a satisfação dos seguidores.

Shim e Hoover (2015) buscam estabelecer a relação entre a liderança transformacional na polícia e o comprometimento mediados pelo aspecto da cultura organizacional. Com a utilização de quatro tipos de orientações culturais (grupo, desenvolvimento, hierarquia e racional), aplicou-se questionários para 358 policiais sul-coreanos, que serviram de população e amostra para a pesquisa. Os resultados encontrados demonstraram que a ligação entre liderança transformacional e comprometimento parece ser totalmente mediada pela cultura de grupo. Dadas as relações de mediação total entre os três construtos, restou aconselhável desenvolver programas de treinamento de liderança mais sutis, otimizados para estimular “líderes atenciosos e solidários” que são conhecidos por impactarem a cultura do grupo.

A abordagem da liderança transformacional na polícia local da Espanha restou estudada por Álvarez, Lila, Tomás e Castillo (2014). Com base na Teoria da Liderança Transformacional (Bass, 1985), os padrões de comportamento encontrados nos estilos de liderança foram examinados e relacionados com três variáveis de resultado: eficácia do líder, satisfação com o líder e esforço extra dos subordinados. A amostra se concentrou em um espectro representativo do universo de policiais locais na Comunidade Valenciana (Espanha), consistente em 975 policiais locais (828 homens e 147 mulheres) de 42 municípios e dirigidos por 42 chefes de polícia. Os resultados mostram chefes de polícia com perfil de liderança

ativo que combinam comportamentos de liderança transformacional e liderança transacional ativa.

Amr Swid, (2014) escreveu artigo sobre a percepção dos membros da polícia sobre seus líderes, seu estilo de liderança e suas implicações. O objetivo do estudo foi examinar a influência do comportamento do líder transformacional e transacional na díade líder / seguidor em relação ao comprometimento organizacional (CO) e satisfação com o líder no cenário militar. Foi realizada pesquisa quantitativa na qual se avaliou as relações hipotéticas entre a liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire* como as variáveis independentes e a satisfação dos subordinados com seu líder, e o comprometimento da organização como as variáveis dependentes. A amostra estudada incluiu 154 policiais em dois países do Oriente Médio. Os resultados indicaram uma relação linear positiva entre algumas dimensões da liderança transformacional e transacional e a satisfação com a liderança. Houve uma relação linear negativa entre a liderança do *laissez-faire* e a satisfação com o líder. As correlações entre líderes e resultados mostraram pontuações mais altas entre o estilo de liderança transformacional e o comprometimento organizacional do que deste com o estilo de liderança transacional.

Em estudo de Sarver e Miller (2014), sobre efetividade e estilo de liderança, foram aplicados questionários para 161 chefes de polícia no Texas que preencheram o formulário do Questionário de Liderança Multifator (MLQ 5X-Short), assim como o Inventário de Cinco Fatores NEO (NEO-FFI) e um formulário de características de fundo. Os resultados indicam que os chefes de polícia eram razoavelmente classificados pelos estilos de liderança, com os líderes transformacionais classificados como os mais eficazes. Os líderes transformacionais são caracterizados como confiantes, cheios de energia e de mente aberta.

Dessa forma, com base na revisão sistemática de literatura empreendida, constata-se que: (i) há muitos artigos sobre o impacto dos estilos de liderança, notadamente o transformacional e transacional, em variáveis como motivação, comprometimento, satisfação e desempenho; (ii) não foram identificados estudos sobre o impacto dos estilos de liderança especificamente na motivação para o serviço público no contexto policial; e, (iii) não há estudos, tanto no Brasil quanto no exterior, que avancem sobre a proposta de política organizacional e que articule os conceitos de estilos de liderança e motivação no serviço público, com base na amostra de artigos analisados.

3. MÉTODO

3.1. Desenho e Tipificação da Pesquisa

O presente trabalho consistiu na realização de uma pesquisa aplicada, empírica, transversal, descritiva, com amostragem aleatória simples e qualitativa/quantitativa na Polícia Federal Brasileira, dividida em dois estudos (Creswell, 2007; Freitas & Moscarola, 2002; Marconi & Lakatos, 2004; Richardson, 2011). O primeiro estudo objetivou descrever a percepção da amostra de interesse sobre sua motivação no setor público e seu perfil de liderança. O segundo teve por objetivo a composição da minuta de política de motivação humana para a polícia federal brasileira a partir do diagnóstico estabelecido.

3.2. Organização campo de pesquisa

Consoante dados extraídos da Portaria N°. 4453/2014DG/DPF, de 16 de maio de 2014, publicada no Boletim de Serviço N°. 093, de 19 de maio de 2014, que define o plano estratégico da Polícia Federal, temos que o Departamento de Polícia Federal (DPF) foi criado em 1944, por meio do Decreto-Lei n° 6.378, de 28 de março de 1944, com o nome de Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP). Com a Constituição Federal de 1967, o DFSP passou a se chamar Departamento de Polícia Federal - DPF. Constitui-se em um órgão permanente do Poder Executivo Federal, integrante do Ministério da Justiça e Segurança Pública, instituído por Lei, organizado e mantido pelo Estado Brasileiro, sendo estruturado em carreiras policiais e de apoio.

Na Constituição da República de 1988, no título que trata da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas (Título V), no Capítulo III, que trata da Segurança Pública, estão descritas, no parágrafo 1º do artigo 144 da Constituição Federal de 1988, as atribuições do DPF, quais sejam:

- I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;
- II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;
- III - exercer as funções de polícia marítima, aérea e de fronteiras;
- IV - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;
- V - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

De acordo com o Plano Estratégico 2010/2022, o negócio da organização é a Ciência Policial, sendo sua missão o exercício das atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito. Já a visão de futuro do órgão é tornar-se referência mundial em Ciência Policial.

Em razão da natureza e ampla gama de atribuições, divididas em atividades de polícia judiciária com foco na elucidação de crimes de sua abrangência, bem como atividades de polícia administrativa que compreendem desde o controle migratório, passando pelo controle das atividades de segurança privada até mesmo ao controle de produtos químicos, a Polícia Federal – PF, possui uma estrutura organizacional complexa, notadamente burocrática e dotada de forte hierarquia. A complexidade decorre também do tamanho da instituição, que possui distribuição e atuação em todo território nacional.

O órgão se estrutura em unidades centralizadas e descentralizadas, sendo as mais importantes de serem citadas as Diretorias, Coordenações, Divisões, Superintendências Regionais e Delegacias, conforme estabelecido na Portaria Nº 155, de 27 de setembro de 2018, do Ministério da Justiça e Segurança Pública, que aprova o Regimento Interno da Polícia Federal, regulamentando o Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, que estabelece a estrutura do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

A direção das atividades do órgão é realizada pela Direção-Geral, chefiada pelo Diretor-Geral da Polícia Federal, escolhido pelo Ministro da Justiça e Segurança Pública dentre os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia Federal posicionados na classe especial da carreira (*Lei nº 9.266, 1996*). Diretamente submetidas à Direção-Geral estão posicionadas 08 Diretorias que funcionam como órgãos disciplinadores das matérias sob sua área de atuação: Diretoria Executiva – DIREX, Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado – DICOR, Diretoria de Inteligência Policial – DIP, Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação - DTI, Diretoria Técnico Científica - DITEC, Diretoria de Gestão de Pessoal – DGP, Diretoria de Logística – DLOG e Corregedoria-Geral - COGER.

Como estruturas de gestão hierarquicamente ligadas ao Diretor-Geral da Polícia Federal, temos as Superintendências Regionais da Polícia Federal representando a instituição nas capitais dos 26 Estados da Federação e no Distrito Federal.

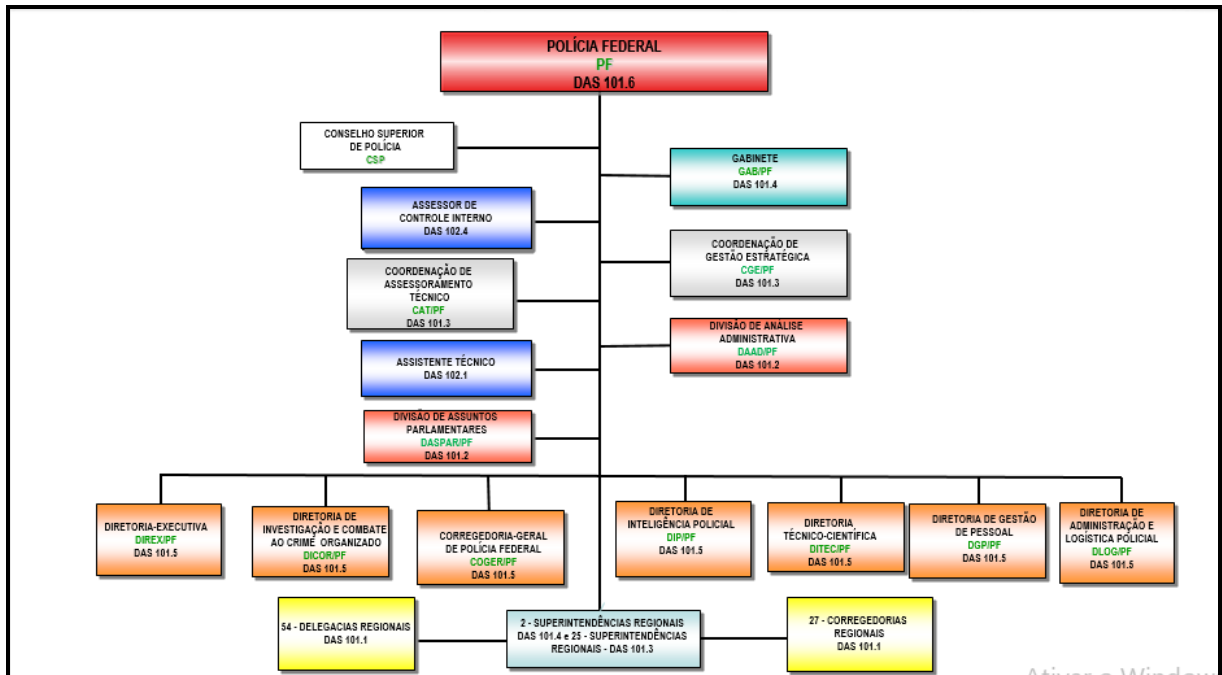


Figura 01 – Organograma da Polícia Federal.

Fonte: Polícia Federal (2019). Recuperado em 18 de abril de 2019 de <https://intranet.pf.gov.br>.

Embora todos os cargos policiais e administrativos possam exercer funções formais ou informais de liderança de equipes na Polícia Federal, a Lei nº 9.266 (1996), em seu Artigo 2º-A, Parágrafo único, expressamente declara que:

Os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia Federal, autoridades policiais no âmbito da polícia judiciária da União, são responsáveis pela direção das atividades do órgão e exercem função de natureza jurídica e policial, essencial e exclusiva de Estado. [\(Redação dada pela Lei nº 13.047 de 2014\)](#)

Dessa feita, as Diretorias, enquanto responsáveis por atividades de direção do órgão, são chefiadas e lideradas por integrantes da carreira de Delegado de Polícia Federal, assim como as Superintendências Regionais da Polícia Federal nos Estados e as Delegacias Descentralizadas.

Uma exceção trazida pela lei (*Lei nº 9.266, 1996*) é a direção da Diretoria Técnico-Científica, a ser liderada e chefiada por um integrante da carreira de Perito Criminal Federal, em razão da disciplina e coordenação da matéria relacionada às perícias criminais.

Consoante Santos (2016), a estrutura da Polícia Federal possui natureza linear, na divisão entre diretorias, coordenações, superintendências regionais e delegacias, assim como natureza matricial, ao abranger diversos modelos de configuração organizacional, físico e funcional. A PF está dimensionada em unidades centrais e descentralizadas, cada unidade cuidando de uma matéria específica com um objetivo e finalidade próprios. Entretanto, há funções comuns desempenhadas por áreas funcionais relacionadas, sendo majoritariamente aquelas diretamente relativas ao negócio do DPF e sua área finalística, qual seja, a

investigação policial. Quanto aos tipos de departamentalização, a estrutura da PF apresenta-se descentralizada por meio dos prismas Funcional, Territorial, por Objetivos e Processos, respectivamente (Santos, 2016). As atribuições são formalmente prescritas e definidas por meio de normas internas e do Ministério da Justiça (Portaria nº 155, 2018).

Na descentralização por Objetivos e Processos, apontada por Santos (2016), configuram-se rearranjos temporários na estrutura para o atingimento de objetivos ou projetos específicos, podendo ser citado como exemplo a criação de forças-tarefa para investigação do crime organizado e o desencadeamento de operações policiais de grande vulto, no qual são mobilizados policiais de todo o território nacional e organizados em equipes multifuncionais que atuam por complexidade da tarefa e prazo determinado.

Consoante estabelecido na legislação que rege a matéria (*Decreto-Lei nº 2.251, 1985; Lei nº 9.266, 1996*), a instituição é constituída dos cargos de natureza policial de Delegado de Polícia Federal, Perito Policial Criminal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal, com atribuições previstas na Portaria nº 523, de 15 de julho de 1989, do Ministério do Planejamento; assim como cargos de natureza administrativa de nível superior (médicos, dentistas, enfermeiros, contadores, administradores, psicólogos, técnicos em assuntos educacionais, etc.), e nível médio (*Lei nº 10.682, 2003*).

Atualmente, a Polícia Federal conta com aproximadamente 13.410 (treze mil, quatrocentos e dez servidores), sendo 10.792 (dez mil, setecentos e noventa e dois) servidores da carreira policial dos cargos de Delegado de Polícia Federal (DPF), Perito Criminal Federal (PCF), Agente de Polícia Federal (APF), Escrivão de Polícia Federal (EPF) e Papiloscopista Policial Federal (PPF). Na carreira administrativa temos 2.457 (dois mil quatrocentos e cinquenta e sete) servidores de nível intermediário (AADM-NI) e 161 (cento e sessenta e um) servidores do nível superior (AADM-NS). Os dados foram coletados do sistema de gestão de pessoal do órgão em abril de 2019.

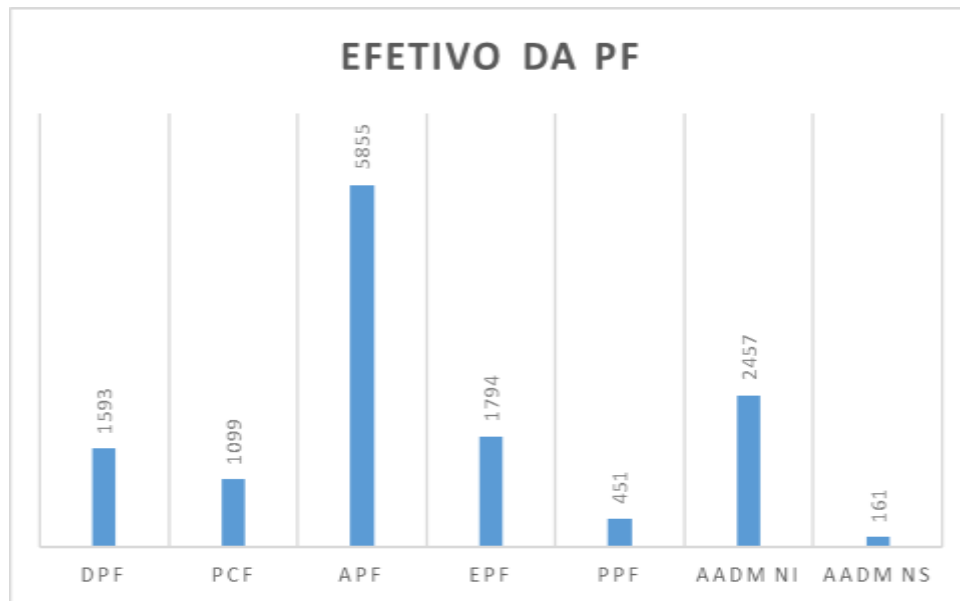


Figura 02. Efetivo da Polícia Federal de Abril (2019)

Fonte: Divisão de Recursos Humanos da Polícia Federal – DRH/CRH/DGP/PF.

Dessa feita, considerando os dados demográficos e estruturais da Polícia Federal, passa-se a delinear as características dos estudos propostos.

3.3. Estudo 01

Neste estudo pretendeu-se a realização de um diagnóstico da percepção dos estilos de liderança e motivação no serviço público na Polícia Federal, por intermédio da aplicação de questionários.

3.3.1. Caracterização da Amostra

Como população pesquisada, os destinatários dos questionários de *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5x form), para medir os estilos de liderança (Avolio & Bass, 2004), assim como a escala de motivação no serviço público (Perry, 1996), validada por Buatti e Shinyashiki (2011), foram todos os 13.410 servidores policiais e administrativos da Polícia Federal, à época de aplicação, a partir de *survey* disparado por e-mail com amostragem por conveniência para todos os servidores cadastrados na Diretoria de Gestão de Pessoal com cadastro atualizado e correio eletrônico ativado. Obteve-se o retorno de 576 respondentes considerados válidos para fins de análise, representando 4,3% da população.

Para avaliar a representatividade da amostragem, considerou-se, com base na literatura (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, J., 2000), um intervalo de confiança de 95%, com taxa de erro admitido da média de 0,25 para mais ou menos e uma variância de 8,3 (sendo escala Likert de 11 pontos, $(10-0)^2 / 12$), chegando-se à conclusão de que, para

representar 13.410 respondentes por meio de amostragem aleatória simples, tendo por base os parâmetros apresentados, são necessárias, pelo menos, 492 respostas válidas.

Em relação ao sexo, a presença masculina correspondeu a 84,7% da amostra, enquanto o número de respondentes do sexo feminino foi de 15,3%, podendo serem avaliadas essas proporções com a proporção geral da população na tabela 4. Nesse caso, vislumbra-se que a amostra retrata a proporção existente para a população geral, embora tenha sido coletada por conveniência com expedição de formulários eletrônicos para todos os servidores do órgão.

Tabela 4:
Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Amostra	% da amostra	População	% presente na população
Masculino	488	84,7%	10.918	81,4%
Feminino	88	15,3%	2.498	18,6%
Total	576	100	13.416*	100

*Informações extraídas do site <http://painel.pep.planejamento.gov.br/> (novembro/2019)

Com relação ao perfil dos respondentes, identificamos que servidores de todos os cargos e em todas áreas de especialização indicadas responderam ao questionário em proporção suficiente. Na tabela 5, podemos vislumbrar a divisão por cargos na amostra e na população.

Tabela 5:
Distribuição da amostra por natureza do cargo ocupado

Carreiras	Cargos	Amostra	% da amostra	População	% presente na população
Natureza Policial	DPF	121	21%	1.620	12,08%
	PCF	51	8,9%	1.096	8,17%
	APF	213	37%	5.780	43,10%
	EPF	63	10,9%	1.757	13,10%
	PPF	18	3,1%	454	3,38%
Subtotal		466	80,9%	10.707	79,83%
Natureza Administrativa	NÍVEL SUPERIOR	19	3,3%	175	1,30%
	NÍVEL MÉDIO	91	15,8%	2.258	16,83%
Subtotal		110	19,1%	2.433	18,13%
Total		576	100%	13.410	100%

Com relação à proporção acima descrita, importa salientar, com base nos números expostos pela DRH, que os cargos com maior número de servidores encontram-se naturalmente com número maior de respondentes.

Outra constatação interessante é que a proporção dos cargos na amostra guardou uma relação extremamente parecida com a proporção dos cargos na população, assim como entre as carreiras policiais e administrativas, mesmo se tratando de uma amostra feita por conveniência. Desse modo, podemos vislumbrar que a percepção da amostra pode ser considerada como altamente relacionada com a da população.

Com relação ao local de trabalho, solicitamos verificar quem se encontra lotado nos Órgãos Centrais, que coordenam nacionalmente os programas da Polícia Federal e ficam sediados em Brasília/DF, os que estão lotados nas Superintendências Regionais localizadas nas capitais dos 27 estados e no Distrito Federal, respondendo pela coordenação regional da PF, assim como os que se encontram lotados nas Delegacias Descentralizadas, que se encontram lotados em cidades de médio e pequeno porte, assim como locais de difícil provimento e fronteiras.

Tabela 6:
Distribuição da amostra por local de trabalho

Unidades	Amostra	% da amostra	População	% presente na população
Órgãos Centrais	122	21,2%	2.063	15,7%
Superintendências Regionais	275	47,7%	7.134	54,3%
Delegacias Descentralizadas	179	31,1%	3.943	30%
Total	576	100%	13.140*	100%

*Conforme planilha elaborada pelo SMD/CRH/DGP/PF (Outubro/2019)

Da mesma forma, com relação à natureza das funções desempenhadas, pedimos aos destinatários do questionário que se identificassem como trabalhando nas atividades de polícia judiciária, inteligência policial, polícia administrativa, corregedoria, atividades de suporte operacional (aviações, operações táticas, etc.), logística, gestão de pessoas e perícia criminal. Os resultados encontram-se indicados na tabela 7, em que são comparados com a proporção dessas funções ao efetivo apenas dos órgãos centrais localizados na Sede da PF em Brasília/DF.

Tabela 7:
Distribuição da amostra por natureza das funções desempenhadas

Atividades	Amostra	% da amostra	Órgãos Centrais*	% presente na população
Polícia Judiciária	209	36,3%	260	12,6%
Polícia Administrativa	108	18,8%	440	21,3%
Inteligência Policial	58	10,1%	161	7,8%
Corregedoria	16	2,8%	69	3,3%
Atividades de Suporte Operacional	28	4,9%	175	8,4%
Logística	54	9,4%	335	16,2%
Gestão de Pessoas	43	7,5%	367	17,7%
Perícia Criminal	60	10,4%	256	12,4%
Total	576	100%	2.063	100%

*Utilizados dados dos órgãos centrais para comparação.

A escolha dos dados relacionados aos órgãos centrais para comparação foi determinada em razão da maior facilidade em presumir qual parcela do efetivo corresponde a cada função específica, já que na população total seria muito difícil estabelecer essa diferenciação, porque nas unidades descentralizadas muitas vezes os servidores policiais e servidores administrativos fazem mais de uma função. Além disso, sabidamente as funções de polícia judiciária (investigações) e polícia administrativa (imigração, controle de armas, etc.), concentram a maior parte dos servidores do órgão, notadamente nas unidades descentralizadas, o que pode explicar que a maioria dos respondentes se identificou como exercendo essas duas atividades.

Com relação à gestão de pessoas, no número foram incluídos os servidores da Academia Nacional de Polícia, que pertencem à Diretoria de Gestão de Pessoal, sendo responsáveis pela capacitação de todo efetivo da PF. Essa estrutura não se replica nas unidades descentralizadas e, por essa razão, os números relativos à população geral seriam mais proporcionais aos encontrados na amostra. A distribuição da amostra por faixa etária é demonstrada na tabela 8.

Tabela 8:
Distribuição da amostra pela faixa etária.

Faixa etária	Amostra	% da amostra
Até 25 anos	-	-
De 26 até 35 anos	60	10,4%
De 36 até 45 anos	274	47,6%
De 46 até 55 anos	183	31,8%
De 56 até 65 anos	52	9%
Acima de 65 anos	7	1,2%
Total	576	100%

Com relação ao nível de formação dos servidores na amostra, podemos vislumbrar a divisão na tabela 09:

Tabela 09:
Distribuição da amostra pela escolaridade.

Escolaridade	Amostra	% da amostra
Fundamental	18	3,1%
Nível Médio	-	-
Nível Superior	278	48,3%
Especialização	214	37,2%
Mestrado	59	10,2%
Doutorado	7	1,2%
Total	576	100%

A ocorrência de servidores com nível fundamental se justifica em razão de ainda existir na PF servidores do Plano Especial de Cargos – PEC/PF que entraram para carreiras em extinção para as quais se exigia apenas o nível fundamental. No entanto, esses servidores estão se aposentando e a regra dos concursos vigente é que apenas para o cargo de Agente Administrativo é exigido nível médio e para todos os demais é exigido o nível superior. Curioso observar que nenhum respondente possui apenas o nível médio, mesmo que grande parte dos servidores do PEC/PF atualmente sejam de cargos de nível médio, a demonstrar talvez uma tendência de disputa por estes cargos predominantemente por pessoas que já possuem alguma graduação ou mesmo pós-graduação, consistindo em capital humano teoricamente muito qualificado. Ao todo, 96,9% dos respondentes possuem ao menos nível superior, sendo que 48,6% da amostra declara possuir pós-graduação, sendo a grande maioria na modalidade de especialização com 37,2%.

De acordo com o tempo de trabalho na PF, a maioria, cerca de 43,2%, declarou possuir entre 11 e 15 anos na instituição, seguido pelos servidores com tempo compreendido entre 16 a 20 anos. Essas duas faixas juntas somam 62,5% do número de respondentes.

Tabela 10:
Distribuição da amostra pelo tempo de serviço na PF.

Tempo de serviço	Amostra	% da amostra
Até 01 ano	3	0,5%
De 02 até 05 anos	70	12,2%
De 06 até 10 anos	63	10,9%
De 11 até 15 anos	249	43,2%
De 16 a 20 anos	111	19,3%
De 21 a 30 anos	53	9,2%
Acima de 31 anos	27	4,7%
Total	576	100%

Na tabela 11, trazemos o quantitativo de respondentes que responderam deter cargo de chefia na instituição.

Tabela 11:
Distribuição sob o aspecto do exercício da chefia.

Cargo de chefia	Amostra	%
SIM	206	35,8%
NÃO	370	64,2%
Total	576	100%

Uma questão interessante que pode ser vislumbrada é que o formulário de liderança aplicado enfoca a auto avaliação dos respondentes. Isso significa dizer que todos avaliaram seu estilo de liderança, sendo que 35,8% exercem chefias e, portanto, precisam liderar pessoas, sendo que 64,2%, embora não exerçam chefia, possuem uma visão sobre o estilo de liderança preponderante em si mesmo, até mesmo porque o fenômeno da liderança não exige a ocupação de cargos de chefia.

Por fim, em complementação à questão anterior, foi perguntado sobre o número de pessoas chefiadas por quem detém o exercício de chefia. Esses dados compõem a tabela 12.

Tabela 12:
Distribuição do número de pessoas chefiadas.

Quantas pessoas chefia?	Amostra	%
01 a 05	107	18,6%
06 a 10	55	9,5%
11 a 15	25	4,3%
16 a 20	13	2,3%
Mais de 21	46	8%
Não possuo subordinados	330	57,3%
Total	576	100%

Dos dados colacionados podemos observar a predominância de pequenas equipes de 01 a 05 membros com 18,6%, seguidos de equipes com 06 a 10 servidores (9,5%). Outro dado a ser observado é que 57,3% da amostra declara não ter chefiados.

3.3.2. Caracterização do Instrumento de Pesquisa

Foram aplicados questionários estruturados de estilos de liderança e perfil de motivação no setor público. Há questionários válidos para o Brasil, segundo teoria elaborada por Bass e Avolio (2004), que se encontram traduzidos para o português, tendo sido aplicado

em pesquisas empíricas no Brasil e Portugal (Gonçalves, 2008; Jorge Dias & Guimarães e Borges, 2015; Lima, 2016; Marques, Medeiros, França, & Ribeiro, 2007; Rodrigues & Ferreira, 2015), assim como motivação para o serviço público (Perry, 1996). Junto com o questionário supracitado, foi também encaminhado o questionário sócio demográfico e profissional para captar informações como cargo, tempo de trabalho na instituição, estágio que se encontra na carreira, se possui chefia formal ou informal, dentre outras.

O questionário MLQ 5X – LÍDER apresentou alfa de Cronbach de $\alpha = 0,910$, que para Field (2009) indica alto grau de confiabilidade, já que um valor de 0,7- 0,8 é aceitável para o α de Cronbach, sendo que valores mais baixos indicariam uma escala não confiável

Quatro perguntas abertas foram utilizadas, ao final dos questionários, para aprofundamento dos dois constructos, segundo a percepção dos investigados (Anexo C). Exemplos dessas perguntas: i) liderança – “poderia citar um exemplo de líder e justificar com um exemplo de comportamento de liderança?”; ii) motivação – “com base em sua experiência prática, quais comportamentos de um líder propiciam e/ou reforçam sua motivação para o trabalho?”

Foi utilizado o questionário de 45 itens da escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5x form), que é uma escala já validada para o Brasil e regularmente utilizada para medir os estilos de liderança (Avolio & Bass, 2004). A escala está dividida em nove fatores relacionados à liderança transformacional (influência idealizada atribuída, influência idealizada, motivação inspirada, estimulação intelectual e consideração individualizada) três direcionados à liderança transacional (liderança por recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo) e um componente envolvendo a liderança *laissez-faire* (Apêndice A). Os fatores que compõem cada estilo de liderança estão descritos na tabela 13, conforme ordem que foram enviados nos formulários constantes do Google Forms (Apêndice A).

Tabela 13:

Itens que compõem os fatores dos estilos de liderança de acordo com a teoria de Avolio e Bass (2004).

Fatores	Item	Pergunta	Dimensões
Transformacional	10	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	Influência Idealizada Atribuída - IIA
	18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	
	21	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	
	25	Demonstro um senso de poder e confiança.	
	06	Converso sobre suas minhas crenças e valores mais importantes.	Influência Idealizada (Comportamentos) - IIC
	14	Específico a importância de se ter um forte senso de propósito.	
	23	Considero as consequências éticas e morais nas decisões.	
	34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	
	09	Falo de forma otimista sobre o futuro.	Motivação Inspirada - MI
	13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	
	26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	
	36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	

	02	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas.	
	08	Procuro alternativas diferentes para solucionar problemas.	
	30	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.	Estimulação Intelectual - EI
	32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	
	15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	
	19	Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	
	29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	Consideração Individualizada - CI
	31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	
Transacional	01	Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços.	
	11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	
	16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.	Recompensa Contingente - RC
	35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	
	04	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	
	22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	Gestão por Exceção Ativo - GEA
	24	Mantenho-me a par de todos os erros.	
	27	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	
Laissez-Faire	03	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	
	12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	
	17	Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não conserte”.	Gestão por Exceção Passivo - GEP
	20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	
	05	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	
	07	Estou ausente quando necessitam de mim.	
	28	Evito tomar decisões.	Laissez-Faire - LF
	33	Demoro para responder questões urgentes.	

* Ordem numérica dos itens conforme formulário do apêndice.

Por sua vez os itens que compõem os fatores da escala MLQ para resultado ou efetividade da liderança são:

Tabela 14:

Itens que compõem os fatores dos resultados ou efetividade da liderança de acordo com a teoria de Avolio e Bass (2004).

Fator	Item	Pergunta	Dimensões
Efetividade da Liderança	37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Eficácia da Liderança
	40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	
	43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	
	38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Satisfação
	41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	
	39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	Esforço Extra
	42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	
	44	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.	
	45	Lidero um grupo que é eficiente.	Eficiência

* Ordem numérica dos itens conforme formulário do apêndice.

Também foi utilizada escala referendada pela literatura para descrição da motivação para o serviço público ou *Public Service Motivation* (Perry, 1996), validada por Buatti e Shinyashiki (2011) para o Brasil, contendo quatro dimensões: a) o comprometimento com o interesse público (05 questões); b) a compaixão (08 questões); c) o auto sacrifício (04 questões); e, d) a atração à criação de políticas públicas (03 questões) – Apêndice B. Todos os itens de ambas escalas estão associados a escalas de concordância tipo Likert de 11 pontos (0 a 10). Para permitir a investigação dos grupos de interesse da pesquisa, foram incluídas no questionário variáveis categóricas como “tem subordinados (sim ou não)”, “ocupa cargo de gestão (sim ou não)”, “é delegado (sim ou não)”, entre outras (Anexo B).

A escala de PSM – *Public Service Motivation* ou motivação no serviço público (Perry, 1996), contém 22 itens (Apêndice B), consoante questionário traduzido e validado por Buatti e Shinyashiki (2011), fez parte da pesquisa enviada para todos os servidores policiais e administrativos da PF, apresentando um valor de confiabilidade do alfa de Cronbach de $\alpha = 0,839$, considerando um bom valor para a medida de consistência interna entre os itens.

A seguir, apresentam-se as dimensões e os itens que compõem a escala:

Tabela 15:

Itens que compõem as dimensões da escala que forma o fator motivação no serviço público (Apêndice B).

Fator	Item	Pergunta	Dimensões
Motivação no Serviço Público	01	A palavra "política" é um palavrão. (atração política) – <i>inversa</i> *	Atração à Criação de Políticas Públicas
	02	A negociação, a troca, da criação de políticas públicas não me atrai. (perfil negociador) - <i>inversa</i>	
	03	Eu não ligo muito para os políticos. (proximidade política) – <i>inversa</i>	
	04	Eu tenho dificuldades em me interessar por aquilo que está acontecendo na minha comunidade. (interesse comunitário) – <i>inversa</i>	Comprometimento com o Interesse Público
	05	Eu contribuo para a minha comunidade sem me preocupar com vantagens pessoais ou meu próprio bem-estar. (dever público)	
	06	Serviços públicos significantes são muito importantes para mim. (senso de coletividade)	
	07	Eu preferiria ver os políticos fazerem o que é o melhor para toda a comunidade mesmo que isso ferisse meus interesses. (altruísmo)	
	08	Eu considero o serviço público minha obrigação cívica. (civismo)	
	09	Raramente fico comovido pela situação dos desprivilegiados. (compaixão social) - <i>inversa</i>	
	10	A maioria dos programas sociais é muito importante para serem extintos. (solidariedade social)	
	11	Fico comovido quando vejo pessoas em necessidade. (comoção)	
	12	Para mim, patriotismo inclui ver o bem-estar dos outros. (patriotismo)	Compaixão
	13	Eu raramente penso sobre o bem-estar de pessoas as quais eu não conheço pessoalmente. (noção social) - <i>inversa</i>	
	14	Eu sou constantemente lembrado, pelos eventos diários, sobre como somos dependentes uns dos outros. (dependência coletiva)	
	15	Eu tenho pouca compaixão por pessoas em necessidade que não estão dispostas a dar um primeiro passo para se ajudarem. (compaixão e iniciativa) - <i>inversa</i>	
	16	Existem poucos programas públicos que eu apoio sem ressalvas. (apreço a programas públicos)	
	17	Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que meu sucesso pessoal. (coletivismo)	
	18	Muito do que eu faço é para uma causa maior do que eu mesmo. (causa	

	maior)
19	Servir aos cidadãos me daria uma boa sensação mesmo se eu não fosse pago para isto. (voluntarismo)
20	Eu sinto que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que elas ganham dela. (desprendimento)
21	Eu sou uma das raras pessoas que arriscaria perder para ajudar ao outro. (generosidade)
22	Eu estou preparado para fazer enormes sacrifícios para o bem da sociedade. (sacrifício)

* Questões destacadas como “inversa” constaram afirmativas com sentido oposto às categorias que estavam classificadas. Os dados foram consolidados de forma inversa para estes resultados.

Nota. Fonte: Adaptado de Carvalho (2012).

Importa consignar que, com relação à escala da motivação no serviço público, algumas questões marcadas como “inversa” constaram afirmativas, mas em sentido contrário às categorias nas quais estavam inseridas. Esse fato não foi informado aos participantes da pesquisa. No entanto, os resultados foram computados de forma inversa para a consolidação final dos dados, conforme procedimento utilizado por Carvalho (2012). Na próxima subseção exporemos os procedimentos realizados para a coleta e análise de dados.

3.3.3. *Procedimentos de Coleta e Análise de Dados*

A estratégia para atingir o número de respondentes consistiu em carta de sensibilização e apresentação do pesquisador, contendo em anexo o formulário eletrônico contendo informação de confidencialidade, importância da pesquisa, explicação dos itens e apresentação do pesquisador, que foi divulgado por meio do e-mail institucional da Divisão de Comunicação Social da Polícia Federal, em duas oportunidades em um período de 30 (trinta) dias, após autorização da pesquisa pelo Diretor de Gestão de Pessoal.

Foram aplicados os questionários semiestruturados de estilos de liderança segundo teoria elaborada por Bass e Avolio (2004), que se encontra traduzido para o português, tendo sido aplicado em pesquisas empíricas no Brasil e Portugal (Gonçalves, 2008; Jorge Dias & Guimarães e Borges, 2015; Lima, 2016; Marques, Medeiros, França, & Ribeiro, 2007; Rodrigues & Ferreira, 2015), assim como motivação para o serviço público (Perry, 1996), além dos itens sócio demográficos (Anexo B), num total de 76 itens, além de 04 perguntas abertas sobre liderança e motivação (Anexo C).

Dos 76 itens, 45 itens relacionavam-se com os estilos de liderança (Apêndice A), 22 itens se relacionavam com motivação para o serviço público (Apêndice B), 09 itens eram associados ao perfil individual e profissional de cada respondente (Anexo B).

A coleta de dados foi autorizada pelo Diretor de Gestão de Pessoal por meio de solicitação formalizada em 22.07.2019, por meio do processo SEI nº 08200.013986/2019-51, tendo sido o e-mail contendo a carta de apresentação e o formulário eletrônico do Google

encaminhado pela Divisão de Comunicação da Polícia Federal enviado em duas oportunidades nos dias 26.08.2019 e 25.09.2019, para os e-mails institucionais de todos os aproximadamente 13.410 servidores da Polícia federal, à época. Do total de servidores que receberam os questionários, recebemos devolutiva de 576, representando todos os cargos policiais e administrativos, assim como de todas as funções pesquisadas.

Os dados coletados foram analisados quantitativamente a partir do *software* de análises estatísticas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), com a utilização de técnicas de estatística descritiva e inferencial não paramétrica por meio de testes de correlação de Spearman e testes de diferença de percepção entre grupos de Kruskal-Wallis. Os dados qualitativos advindos dos questionários por meio das perguntas abertas foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, com roteirização ou *check list*, para fins de realização de comparação, sendo utilizado o *software* IRAMUTEQ.

O IRAMUTEQ permite a realização de análises estatísticas textuais clássicas, assim como pesquisa de especificidades entre grupos, análise de similitude, classificação hierárquica descendente e nuvem de palavras (Camargo & Justo, 2013), sendo útil para compilação dos dados necessários para o diagnóstico que permitiu a montagem da minuta de política de liderança e motivação no serviço público para a Polícia Federal.

Com a utilização da Classificação Hierárquica Descendente – CHD, um dos recursos do IRAMUTEQ, compilou-se todas as respostas para as quatro perguntas abertas (Anexo C), assim como as questões utilizadas no roteiro de entrevista (Anexo D), formando-se um *corpus* de análise para cada uma das perguntas (subcorpus), tendo sido geradas classes textuais com a utilização de testes estatísticos como, por exemplo, o qui-quadrado (χ^2). Com base na aglutinação semântica, analisou-se os discursos e criou-se as categorias temáticas. O critério de escolha dos trechos dos discursos exemplificativos de cada classe criada foi realizado por intermédio da seleção das palavras contidas nos discursos com qui-quadrado superior a 3,84, assim como significância estatística de $p < 0,05$, como recomendado na literatura (Souza, Wall, Thuler, Lowen, & Peres, 2018).

n	eff. st.	eff. total	pourcentage	chi2	type	forme	Significância
0	3	6	83,33	16,67	ver	conseguir	< 0,0001
1	7	13	53,85	12,19	ver	achar	0,00048
2	4	6	66,67	9,17	ver	falar	0,00246
3	4	7	57,14	6,92	nom	exemplo	0,00854
4	2	3	66,67	4,32	ver	adiantar	0,03769
5	2	3	66,67	4,32	ver	trazer	0,03769
6	2	4	50,0	2,43	ver	acreditar	NS (0,11930)
7	10	26	38,46	10,5	pro_per	eu	0,00119
8	3	5	60,0	3,5	pre	por	0,01901
9	4	10	40,0	3,06	ver_sup	ir	NS (0,08048)
10	4	10	40,0	3,06	ver_sup	poder	NS (0,08048)
11	4	10	40,0	3,06	adv	porque	NS (0,08048)
12	2	4	50,0	2,43	pro_ind	aquilo	NS (0,11930)
13	2	4	50,0	2,43	pro_ind	outro	NS (0,11930)
14	2	4	50,0	2,43	adv	tudo	NS (0,11930)
15	7	24	29,17	2,24	pro_per	voce	NS (0,13480)
16	4	6	66,67	9,17		*ind_04	0,00048
17	1	1	100,0	4,07		*ind_01	0,04354

Figura 03 – Tela do software IRAMUTEQ em que se vislumbra as classes criadas em CHD.
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Na figura 03, pode-se verificar a estrutura de tela gerada pelo IRAMUTEQ para a CHD. Nos perfis constam as classes criadas em abas, com o número de segmentos de texto da classe, o número de segmentos de texto total, o percentual, a ordenação das palavras ordenadas por força estatística. Clicando-se nas palavras, na aba “forme”, abre-se os segmentos de texto utilizados para sua criação, assim como a indicação dos respectivos respondentes. Existe a aba para verificação do qui-quadrado, assim como o p valor (significância). Dessa forma, o procedimento utilizado para a análise foi considerar os vocábulos que tenham significância estatística apenas, assim como leitura dos segmentos de texto que apareceram, extraindo um sentido geral para denominação da classe. Para exemplificações, foram trazidos exemplos dos segmentos de texto que apareceram com a ideia predominante da classe. A seguir, detalharemos o método de análise do Estudo 02.

3.4. Estudo 02

Este estudo teve por objetivo elaborar a minuta de política organizacional de liderança e motivação para a organização campo de pesquisa. Inicialmente, foi elaborada uma primeira versão da política pelo autor, com base nos resultados do Estudo anterior e, então, essa primeira versão foi objeto de aprimoramento no Estudo 2.

3.4.1. Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por 10 ocupantes de cargos de chefia da Polícia Federal, escolhidos por conveniência, notadamente entre ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superior – DAS, que estão lotados tanto na área de investigação policial,

quanto na área de polícia administrativa, assim como na área de suporte logístico, inteligência policial e gestão de pessoal, com mais de 10 anos de experiência de trabalho e preferencialmente posicionados no último nível de progressão da carreira. No tocante à escolha dos especialistas é apontado pela literatura a importância da heterogeneidade para maior variabilidade da informação a ser produzida e compartilhada (Powell, 2003).

O número estimado como ideal pela literatura não deve ficar abaixo de 10 pessoas (Grisham, 2009), sendo que um número baixo comprometeria a reunião de informações e um número muito alto tornaria muito trabalhoso o processamento dos dados (Marques & Freitas, 2018).

3.4.2. Caracterização do Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário aberto, construído com base em questões sobre os temas de liderança e motivação, elaboradas a partir do objetivo geral do trabalho e no que a literatura referenda como importante para se constituir uma política organizacional na temática. Exemplos de perguntas podem ser verificadas na tabela reproduzida, separadas por seção específica. O questionário pode ser encontrado no Anexo D.

Tabela 16:
Perguntas do Anexo D (roteiro de entrevistas) selecionadas para análise no IRAMUTEQ.

SEÇÃO	PERGUNTAS
A) Conceitos e Definições de Termos	(01). O que é liderança para você? (05). Na sua opinião o que mais motiva você ao trabalho? (07). Quais valores, princípios e diretrizes acredita que devam ser observados na tarefa de motivar uma equipe? (12). Para você há diferença entre motivação de empregados do setor privado e do setor público? Se sim, quais características teriam?
B) Princípios Gerais	(02). Por que a PF necessitaria de uma política de liderança e de motivação? (04). Que tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta você acha que devem ser observados por um líder na Polícia Federal? (06). De que forma a política de gestão de pessoas poderia estar representada na política de liderança e motivação da PF?
C) Diretrizes	(01). O que precisaria conter uma política de motivação e liderança? (02). Quais diretrizes e princípios um líder deve seguir? (02) (03). Quais valores apoiam uma política de liderança e motivação na PF? (05). Qual conteúdo não poderia faltar em uma política de liderança e/ou motivação para a PF?
D) Objetivos	(02). Quais objetivos uma política de liderança e motivação deveria alcançar?
E) Monitoramento e Avaliação	(01). De que forma poderia ser avaliado se a política de liderança e motivação da PF estaria alcançando seus objetivos?

*Elaborada pelo próprio autor.

Importante salientar que as perguntas destacadas na tabela 16 foram as selecionadas para a constituição do subcorpus de texto por critério temático que, posteriormente, foram submetidas à análise de Reinert ou método de classificação hierárquica descendente – CHD no software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Essa técnica é apontada por Camargo e Justo (2013), como útil para criação de categorias e análise de discursos e textos. As demais questões subsidiaram complementações e exemplificações de discurso para compreensão geral do contexto.

3.4.3. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os líderes selecionados por meio dos critérios de conveniência e acessibilidade, considerando os critérios de ocupação de cargo DAS, assim como experiência em chefia de equipe de investigação policial, polícia administrativa, gestão de pessoas e suporte logístico, foram convidados a participar da entrevista, garantindo-se o anonimato e solicitando-se o compromisso de responder a todas as perguntas que julgassem apropriadas.

Um dos principais aspectos destacados por Freitas e Marques (2018), trazendo literatura sobre o tema, seria a garantia do anonimato. Essa postura permite que os participantes se manifestem livremente, evitando a pressão do grupo, assim como posições tidas como impopulares ou minoritárias. O anonimato favorece uma blindagem contra possíveis distorções que costumam advir da interação dos participantes (Grisham, 2009).

Após um trabalho de contextualização e apresentação dos resultados do diagnóstico de percepção dos estilos de liderança e seus impactos na percepção da motivação para o serviço público (estudo 01), apresentou-se a minuta de política de liderança e motivação para a Polícia Federal, para que os entrevistados pudessem opinar, visando o refinamento da proposta.

O resultado das entrevistas, como anteriormente adiantado, restou analisado por meio da técnica de análise de conteúdo com auxílio do *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Essa técnica é apontada por Camargo e Justo (2013), como sendo útil para tratamento de dados compostos fundamentalmente pela linguagem, sendo de relevante importância para análise de crenças, pensamentos, conteúdo simbólico e opiniões relacionadas a determinado fenômeno estudado.

Os valores, diretrizes, objetivos e comportamentos apontados nas questões abertas do *survey*, assim como nas entrevistas com os gestores, formaram o conteúdo da minuta de política que será encaminhada como relatório de diagnóstico e intervenção na instituição – umas das entregas do mestrado profissional.

4. Resultados e Discussão

4.1. Percepção dos participantes sobre os estilos de liderança

Neste ponto, apresentamos os resultados descritivos das variáveis componentes da escala de auto avaliação dos estilos de liderança transformacional, transacional e passivo-evitante (*laissez-faire*), conforme questionário da teoria da gama total da liderança (*Full Range Leadership Theory*), de Avolio e Bass (2004).

Na tabela 17, retratam-se a média e o desvio padrão de cada fator de estilo de liderança.

Tabela 17:
Média e desvio padrão dos estilos de liderança.

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Liderança Transformacional	576	,00	10,00	7,56	1,41
Liderança Transacional	576	,00	10,00	6,48	1,54
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	576	,00	9,63	2,46*	1,43

* Itens que apresentaram média inferior a 5

A percepção dos respondentes sobre seu estilo de liderança, com base nas respostas dos itens, gerou uma média geral de 7,56 para a liderança transformacional, como sendo o estilo com o qual mais se identificaram. O desvio padrão foi baixo, em torno de 1,41. Já para a liderança transacional a média ficou em 6,48, vindo logo após e próximo à liderança transformacional, com desvio padrão de 1,54. A liderança *laissez-faire*, com base na auto avaliação, ficou com média 2,46, indicando ser um estilo com o qual os participantes, no geral, não se identificaram em grande medida. O desvio padrão girou em torno de 1,43.

Por sua vez, na tabela 18, temos as médias e os desvios padrão dos itens componentes dos fatores liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*. Os itens foram avaliados por meio da utilização de escalas do tipo *likert* variando entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).

Tabela 18:

Médias e desvios padrão dos itens que compõem a escala de liderança de Avolio e Bass (2004).

	Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	
Liderança Transformativa	Item 10 – Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim. (IIA)	576	0	10	6,90	2,26	
	Item 18 – Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. (IIA)	576	0	10	8,04	1,95	
	Item 21 – Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. (IIA)	576	0	10	8,07	1,75	
	Item 25 – Demonstro um senso de poder e confiança. (IIA)	576	0	10	7,20	2,12	
	Item 06 – Converso sobre suas minhas crenças e valores mais importantes. (IIC)	576	0	10	6,41	2,82**	
	Item 14 – Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito. (IIC)	576	0	10	7,21	2,41	
	Item 23 – Considero as consequências éticas e morais nas decisões. (IIC)	576	0	10	8,97	1,41	
	Item 34 – Ênfase a importância de se ter um senso único de missão. (IIC)	576	0	10	6,78	2,45	
	Item 09 – Falo de forma otimista sobre o futuro. (MI)	576	0	10	7,10	2,64**	
	Item 13 – Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. (MI)	576	0	10	7,38	2,28	
	Item 26 – Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. (MI)	576	0	10	7,19	2,55**	
	Item 36 – Expresso confiança de que metas serão alcançadas. (MI)	576	0	10	7,83	2,07	
	Item 02 – Reexaminando suposições críticas questionando se são apropriadas. (EI)	576	0	10	8,05	1,96	
	Item 08 – Procuo alternativas diferentes para solucionar problemas. (EI)	576	0	10	8,29	1,80	
	Item 30 – Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos. (EI)	576	0	10	7,40	2,06	
	Item 32 – Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. (EI)	576	0	10	7,93	1,84	
	Item 15 – Invisto meu tempo ensinando e treinando. (CI)	576	0	10	6,21	2,62**	
	Liderança Transacional	Item 19 – Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. (CI)	576	0	10	8,24	2,17
		Item 29 – Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. (CI)	576	0	10	8,53	1,73
Item 31 – Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes. (CI)		576	0	10	7,51	2,07	
Item 01 – Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços. (RC)		576	0	10	6,85	3,18**	
Item 11 – Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance. (RC)		576	0	10	5,69	2,67**	
Item 16 – Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas. (RC)		576	0	10	5,76	2,85**	
Item 35 – Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas. (RC)		576	0	10	8,48	1,80	
Item 04 – Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. (GEA)		576	0	10	6,19	2,81**	
Item 22 – Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. (GEA)		576	0	10	5,50	2,73**	
Item 24 – Mantenho-me a par de todos os erros. (GEA)		576	0	10	6,88	2,21	
Laissez-Faire	Item 27 – Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados. (GEA)	576	0	10	6,55	2,45	
	Item 03 – Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. (GEP)	576	0	10	4,72*	2,81**	
	Item 12 – Espero as coisas darem erradas para começar a agir. (GEP)	576	0	10	1,59*	1,93	
	Item 17 – Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não conserte”. (GEP)	576	0	10	3,46*	3,67**	
	Item 20 – Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir. (GEP)	576	0	10	1,89*	2,27	

Item 05 – Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. (LF)	576	0	10	2,41*	2,52**
Item 07 – Estou ausente quando necessitam de mim. (LF)	576	0	10	1,26*	1,74
Item 28 – Evito tomar decisões. (LF)	576	0	10	2,39*	2,52**
Item 33 – Demoro para responder questões urgentes. (LF)	576	0	10	2,00*	2,27

* Itens que apresentaram média inferior a 5

** Itens que apresentaram desvio padrão maior que 2,5

Dos dados acima descritos, pode-se constatar que, primeiramente, os fatores de liderança transformacional e liderança transacional tiveram todos os itens com média superior a 05. Isso indica que os respondentes se identificam com tais estilos de liderança e com os comportamentos neles descritos em medida de moderada a alta. Já os comportamentos relativos aos itens correspondentes ao estilo *Laissez-Faire* demonstraram não ter grau de identificação superior a 05 em nenhum dos itens que retratam comportamentos específicos e identificáveis. Desta forma, pode-se asseverar que o único item que quase alcança a média 05 é o Item 03: Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios, componente da dimensão Gerenciamento por Exceção Passivo, que alcançou 4,72, embora com desvio padrão superior a 2,5 (2,80), o que pode indicar a heterogeneidade das respostas.

Com relação ao fator Liderança Transformacional, os maiores scores encontrados foram os itens: a) Item 23 – Considero as consequências éticas e morais nas decisões (média de 8,97 e desvio padrão de 1,41); b) Item 29 – Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros (média de 8,53 e desvio padrão de 1,73); c) Item 08 – Procuo alternativas diferentes para solucionar problemas (média 8,29 e desvio padrão de 1,80). Em alguns dos itens com médias mais baixas houve ocorrências acima de 2,5 de desvio padrão, mas não superiores a 3 (item 06, item 09, item 26 e item 15). Os itens com menores médias foram: a) Item 15 – Invisto meu tempo ensinando e treinando (6,21 e desvio de 2,62); b) Item 06 – Converso sobre suas minhas crenças e valores mais importantes (6,41 e desvio de 2,82); c) Item 34 – Ênfase a importância de se ter um senso único de missão (6,78 e desvio de 2,45).

Uma possível leitura sobre esses dados, poderia indicar que o estilo de liderança com maior grau de identificação poderia trazer para as políticas os comportamentos descritos nos itens como diretrizes e valores a serem buscados na PF. Dessa forma, em uma possível ação de capacitação poderia haver concentração em matérias que buscassem reforçar os comportamentos com menores médias relativas.

Já com relação ao fator que expressa o estilo de liderança transacional, por meio das respostas dadas para os itens que compõem suas dimensões, encontra-se como mais proeminente e único com média superior a 08 (8,48 e desvio de 1,8) o Item 35 – Expresso

satisfação quando os outros correspondem às expectativas. Nenhum item obteve pontuação de média inferior a 5 e os seguintes tiveram dispersão variando de 2,669 a 3,183: item 01, item 11, item 16, item 04 e item 22. A média do fator teve dispersão inferior a 2,5 (1,54) e com média de 6,48. Isso pode indicar que o estilo é utilizado, mesmo que com menor preponderância, por parte dos respondentes – de acordo com sua auto percepção. Por essa razão, julgamos que também necessita ser incentivado na política com diretrizes extraídas dos itens que compõem os fatores.

Por sua vez, comportamentos com média inferiores a 05 relativos à liderança *laissez-faire*, podem inspirar diretrizes e mesmo ações componentes de futuros programas relacionados aos comportamentos não desejados para um líder de equipe na PF. Por exemplo, o Item 07 – Estou ausente quando necessitam de mim. A ação poderia ser no sentido de o líder evitar se ausentar sem deixar representante ou meio de ser contatado, atendendo e respondendo às demandas de trabalho que lhe são colocadas em tempo razoável, preferencialmente por meio que formalize o ato. De modo geral, os itens correspondentes aos comportamentos tidos como de liderança *laissez-faire* tiveram baixa identificação, no geral, gerando a percepção de que podem não ser tão assumidos por serem culturalmente mal avaliados.

O Item 18 – Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não conserte”, demonstrou um valor de dispersão alto com desvio padrão de 3,671, podendo indicar a existência de grupos entre os respondentes com percepções diferentes, embora a média tenha ficado em 3,46.

Por fim, no questionário MLQ 5XFORM – LIDER (Avolio e Bass, 2004), temos os fatores correspondentes à efetividade da percepção da liderança, no qual os indivíduos respondem a questões que podem medir o quanto acreditam na eficácia, na efetividade, no esforço extra despendido, assim como na satisfação com o estilo de liderança que praticam. Os resultados para esses fatores estão descritos na tabela 19:

Tabela 19:

Médias e desvios padrão dos itens que compõem as dimensões do Fator Resultado da Liderança.

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Eficácia da Liderança	,00	10,00	7,98	1,49
Satisfação com a Liderança	,00	10,00	7,56	1,70
Esforço Extra	,00	10,00	6,90	2,04
Eficiência da Liderança	,00	10,00	7,33	1,70
N = 576				

O resultado do fator composto pelas dimensões expostas para a população representou uma média de 7,44 e um desvio padrão de 1,60, conforme tabela 20.

Tabela 20:
Médias e desvios padrão Fator Resultados ou Efetividade da Liderança Praticada.

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Percepção sobre o Resultado da Liderança Praticada	,00	10,00	7,44	1,60

Esses dados podem indicar que os respondentes possuem uma boa avaliação com relação à efetividade geral de seu estilo de liderança, segundo a percepção resultante de uma auto avaliação.

Quando relacionamos o fator resultado ou efetividade da liderança com os estilos de liderança temos, a partir da correlação de Spearman, para liderança transformacional ($R = 0,824$), liderança transacional ($R = 0,568$) e liderança *laissez-faire* ($R = - 0,438$), todos com significância de $p < 0,01$.

Tabela 21:
Teste de correlação entre as variáveis resultado da liderança e estilos de liderança.

Resultado ou Efetividade da Liderança	Liderança Transacional	Liderança <i>Laissez Faire</i>	Liderança Transformacional
Correlação de Spearman	,568**	-,438**	,824**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

** A correlação é significativa ao nível de 0,01.

A importância do teste está em indicar que os respondentes podem considerar que os comportamentos relacionados com a liderança transformacional, em primeiro lugar, e com a liderança transacional, em seguida, tendem a repercutir em melhores resultados enquanto líderes junto às suas equipes.

Por sua vez, podem sugerir que os comportamentos relacionados com os itens que compuseram o fator liderança *laissez-faire* podem se relacionar com menor efetividade da liderança praticada por eles e vice-versa.

Para acrescentar informações sobre o perfil de liderança dos respondentes, foram enviadas 04 perguntas abertas junto ao questionário do *survey*, conforme anexo C, obtendo 576 respostas. As perguntas relacionadas com a percepção de liderança foram: o que entende por liderança? Poderia citar um exemplo de líder e justificar com um exemplo de comportamento de liderança?

As perguntas objetivaram identificar o que os servidores da PF pensam sobre o conceito de liderança e visou obter exemplos de comportamento que pudessem exemplificar o conceito na forma de comportamento observável que pudesse ser aproveitado na redação da

minuta de política de liderança. Não se buscou sugerir conceitos da literatura sobre o tema, já que as perguntas abertas visavam justamente complementar e entender o fenômeno como se manifesta na população.

Para realização da análise textual do conteúdo dessas questões abertas, foi utilizado o *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que consiste em uma interface visual fundamentada no *software* R de análises estatísticas, permitindo categorizar e descrever numericamente o conteúdo das entrevistas, por meio da técnica de lematização ou identificação dos radicais das palavras e de sua organização em segmentos de texto (Souza *et al.*, 2018).

O número de respostas gerou bastante conteúdo textual, tendo sido criado um *corpus* único contendo os 576 textos correspondentes às 576 respostas dadas para cada uma das questões, de acordo com manual do IRAMUTEQ de Camargo e Justo (2013).

Dessa forma, optou-se por deixar as configurações padrão do IRAMUTEQ, apenas com alteração relacionada ao tamanho dos segmentos de texto, passando-se de 40 para 30. As respostas para as duas perguntas acima descritas geraram dois *corpus* textuais. O primeiro *corpus* relacionado à pergunta “o que entende por liderança?”, gerou 227 segmentos de texto – ST, com 6.316 ocorrências de palavras (palavras, formas e vocábulos), sendo 1.213 das formas aproveitadas, com rejeição de pronomes, conjunções e preposições. Desse total, 684 tratavam-se de “hapax” ou formas que só se apresentaram uma única oportunidade (56,39%).

Para categorização do conteúdo, foi utilizado o teste da Classificação Hierárquica Descendente, que consiste em análise da força associativa entre palavras com utilização do teste qui-quadrado (χ^2), de acordo com Souza *et al.* (2018).

Importante ressaltar que o teste teve um aproveitamento de 81% dos segmentos de texto (184/227), sendo considerado bem sólido quando os resultados superam 75% (Camargo & Justo, 2013).

Após realização da análise de Classificação Hierárquica Descendente – CHD, também denominado de Método de Reinert, o *software* gerou para o *corpus* 04 classes: classe 1, com 44 ST de um total de 184 (23,9%); classe 2, com 55 ST (29,9%); classe 3, com 44 ST (23,9%); e, por fim, a classe 4, com 41 ST (22,3%).

Na figura 04, pode-se verificar os exemplos das palavras que mais apareceram de forma associada para criação das categorias.

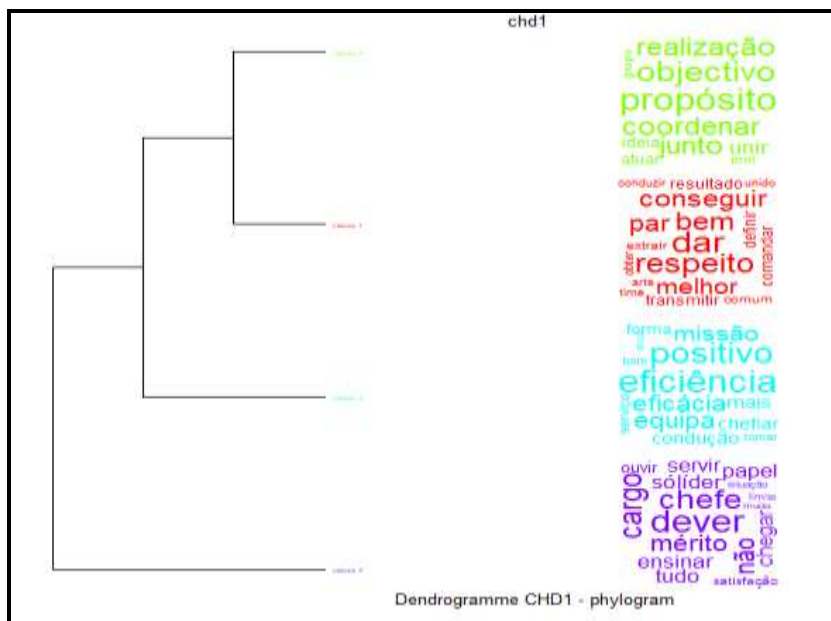


Figura 04 – Classificação Hierárquica Descendente (CHD) de nuvem de palavras do tema liderança.
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Com base nessa aglomeração de segmentos de texto elaborada, de acordo com o sentido dado pelos respondentes no contexto das respostas, criou-se as categorias constantes da figura 05.

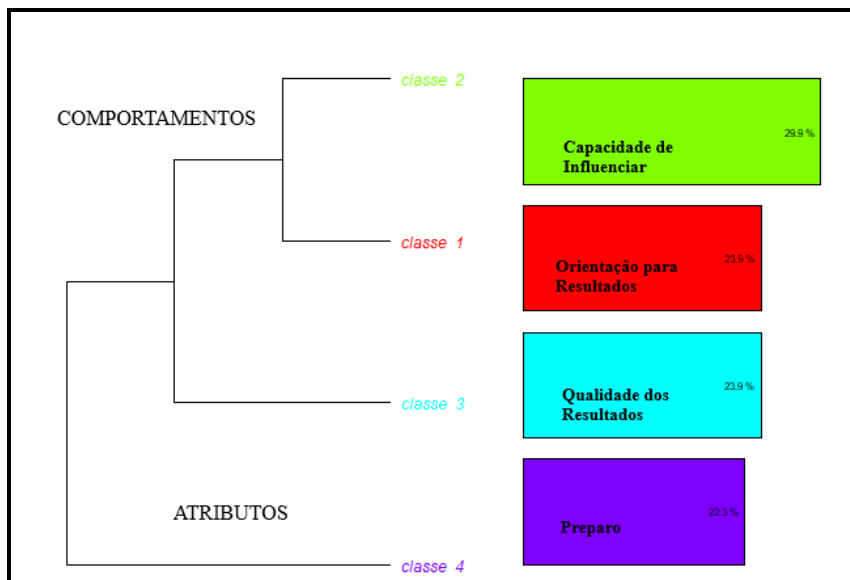


Figura 05 – Classificação Hierárquica Descendente de categorias representativas do tema liderança.
Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do corpus o que entende por liderança (survey).

A configuração das 04 classes restou dimensionada em 02 ramificações principais, o Subcorpus A (Atributos), contendo apenas uma classe, seguido do Subcorpus B (Comportamentos), com 03 classes.

No Subcorpus Atributos, verificou-se que os respondentes buscaram diferenciar

nitidamente o conceito de liderança, com seus atributos, do conceito de cargo e chefia. A essa classe (04) foi dado o título de “preparo” e relaciona-se com a necessidade de formação dos líderes. Essa definição ressoa da necessidade apontada nas respostas que compuseram os segmentos de texto dessa classe no sentido de que a) os cargos de chefia sejam ocupados por indivíduos possuidores dos atributos da liderança; b) que saibam resolver problemas e que possuam conhecimentos técnicos; c) que tenham carisma e senso ético desenvolvido; d) que saibam dar exemplos e motivar as pessoas; e) que ajam imbuídos pelo dever de fazer o que é certo; f) que tenham ocupado a posição por mérito próprio; g) que sejam fontes de inspiração e confiança; h) que ensinem como resolver problemas.

Exemplos de repostas que formaram essa categoria no *corpus*:

- Ser líder e não chefe, o líder dá exemplos na prática o chefe somente manda.
- A falta de liderança é justamente a maior deficiência da Polícia Federal que adotou uma estrutura de chefias baseada em concurso público sem aproveitar o mérito e a experiência, alicerces da liderança, de todos os cargos, logo, grande parte dos chefes estão muito longe de serem líderes.
- Liderança é uma prerrogativa que todo líder deve possuir, é ser competente e empático, é estar à frente do grupo, orientando e se vendo como parte da equipe liderada.

No subcorpus classificado como “Comportamentos” (B), temos a relação entre as classes 1 e 2, de um lado, denominada de “Orientação para Resultados”, classe 1, e à “Capacidade de Influenciar”, classe 2; assim como a classe 3, aqui denominada de “Qualidade dos Resultados”.

Na classe 1, “Orientação para Resultados”, no qual apareceram como exemplos de palavras mais citadas “resultado”, “comandar”, “respeito”, “objetivo”, “conduzir”, “transmitir”, destacando-se segmentos de respostas relativas ao comportamento do líder que a) influencia um grupo para a busca dos melhores resultados; b) orienta os esforços do grupo; c) transmite segurança e conhecimentos; d) extrai o melhor de cada membro da equipe; e) define ações, comportamentos, direção e propósito; f) comanda pelo exemplo; g) gera motivação para alcance de resultados; h) demonstra que é possível atingir os objetivos com os meios que se dispõe; i) conduz o grupo em busca do bem comum ou de um objetivo comum; e, j) arte de motivar pessoas para alcançar resultados.

Como exemplos de respostas, pode-se apontar:

- Liderança é a capacidade de gerir pessoas e direcionar os esforços para atingir resultados satisfatórios.
- Indicar caminhos, orientar a equipe para atingir os objetivos, supervisionar a equipe e buscar suprir os recursos faltantes, corrigir falhas, inclusive punindo quando necessário.
- Qualidade de quem transmite segurança, confiança, respeito e motivação.
- Capacidade de entender cada profissional na sua individualidade e potencialidade, de forma que seja possível extrair o melhor de cada indivíduo.
- Capacidade de influenciar opiniões e definir ações e comportamentos de outras pessoas.
- Motivador coordenar o grupo para atingir o fim pretendido. Capacidade de unir um grupo em torno de um propósito e objetivo.
- Liderança é demonstrar aos liderados que é possível atingir um objetivo com os meios que se dispõe.

Na classe 2, “Capacidade de Influenciar”, temos em destaque palavras como “realização”, “objetivo”, “propósito”, “coordenar”, “junto”, “unir”, etc. Temos segmentos de texto que apoiam a ideia do líder como alguém que se utiliza da habilidade de exercer influência para guiar e coordenar um grupo de pessoas em favor de um propósito, um objetivo e a realização de uma atividade. Enquanto na classe 1 as palavras giram em torno de “comandar” e “definir”, na classe 2 já aparece mais um aspecto afetivo de “coordenar”, que denota uma liderança mais participativa e visionária. Teria um aspecto mais transacional, no primeiro caso, sendo mais transformacional nesse segundo caso. No entanto, as similitudes existentes aproximam as classes em um mesmo sentido. Exemplos de respostas seriam:

- É a capacidade, inata ou adquirida, de influenciar os subordinados a seguir determinados propósitos.
- Habilidade de influenciar pessoas a seguir seus objetivos, baseado em empatia, respeito e comportamento justo.
- A capacidade de coordenar pessoas e as motivar para que desempenhem o seu máximo potencial a fim de atingir os objetivos almejados.
- Líder é uma pessoa com valores, que orienta e segue junto com a equipe, não alguém que utiliza sua equipe para ganhos pessoais.
- Liderança é a capacidade que um indivíduo possui de aplicar sua influência pessoal, através de um processo de comunicação, visando influenciar e/ou dar propósito as atividades de um grupo organizado, em direção à realização de um objetivo comum.

Ainda no Subcorpus “Comportamento”, temos a classe 3, denominada de “Qualidade dos Resultados”, em que se sobressaíram palavras como “missão”, “eficiência”, “eficácia”, “equipe”, “serviço”, “condução” e “chefiar”. Nesse ponto, o que chama a atenção é a preocupação com a qualidade do resultado alcançado pelo líder e sua equipe. Por essa razão, os respondentes, cujos segmentos de texto compuseram essa classe, denotaram a necessidade de o líder alcançar os resultados com eficiência, eficácia, efetividade, senso de missão, sem perder o sentimento de motivação da equipe. Seria uma tentativa de conciliação entre um estilo de liderança voltado para a qualidade do resultado com uma preocupação ativa com as pessoas e os relacionamentos interpessoais. Exemplos de segmentos de texto extraídos das respostas seriam:

- Conjunto de características pessoais que promovem a eficácia e eficiência de grupos e de organizações.
- Liderança é a capacidade de conduzir pessoas a um determinado objetivo, influenciando comportamentos para obter os resultados com a maior eficácia e eficiência possíveis.
- Conseguir a máxima efetividade sem saturar a equipe.
- Habilidade de conduzir as pessoas, subordinadas ou não, para o cumprimento da missão proposta.
- Capacidade de compreender a missão da equipe, inspirar, motivar e respaldar os integrantes da equipe a desempenharem a missão com eficácia, obtendo o melhor de cada um, de acordo com o respectivo perfil.

As classes formadas, assim como os comportamentos citados retratam bem características de um perfil de liderança transformacional, assim como transacional, segundo teoria de Avolio e Bass (2004).

Com base na realização do teste de Análise Fatorial por Correspondência, (Figura 06), é possível identificar que a capacidade de influenciar (Classe 02), assim como a orientação para resultados (Classe 01), são bastante relacionadas dentro da categoria maior de comportamentos de liderança. Por sua vez, essa relação parece influenciar também o preparo que é necessário aos ocupantes dos cargos de liderança (Classe 04). Por sua vez, a qualidade do resultado alcançado com eficiência e senso de missão (Classe 03), aparece no quadrante de baixo do plano cartesiano. Interessante apontar que a AFC foi gerada pela força de atratividade do qui-quadrado, com significância entre os termos de $p < 0,001$ e força associativa maior que 3,84 (Souza *et al.*, 2018).



Figura 06 – Análise Fatorial por Correspondência (AFC) do tema liderança.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do corpus “o que entende por liderança” (survey).

Ao analisar as respostas para a pergunta “Poderia citar um exemplo de líder e justificar com um exemplo de comportamento de liderança?” (Anexo C), foi formado um *corpus* textual conjugando o que foi descrito por cada um dos 576 respondentes do *survey*. Após preparo do *corpus*, de acordo com normas estabelecidas no manual do IRAMUTEQ, em tradução Livre do Manual original de Lucie Loubère e Pierre Ratinaud feita por Baltazar Fernandes (2016), a análise indicou a existência de 7.252 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 2.115 formas distintas e 1.381 com única ocorrência. A análise

identificou 271 segmentos de texto.

Após a realização do teste de Classificação Hierárquica Descendente – CHD, emergiram 06 classes do conteúdo do *corpus* analisado: classe 1, com 38 ST (15%); classe 2, com 45 ST (17,9%); classe 3, com 38 ST (15%); classe 4, com 45 ST (17,9%); classe 5, com 45 ST (17,9%); e classe 6, com 42 ST (16,6%).

Dos 271 segmentos de texto de Unidades de Contexto Inicial - UCI, na CHD houve um aproveitamento de 253 Unidades de Contexto Elementar – UCE, ou seja, unidades que compõem cada classe específica (93,36%). Como já anteriormente declinado, valores acima de 75% permitem uma boa categorização do conteúdo em classes temáticas (Camargo & Justo, 2013).

No filograma abaixo mostrado, pode-se verificar a ordem das palavras que possuem maior aglutinação estatística com base no teste do qui-quadrado (χ^2), com valores superiores a 3,84 e significância de $p < 0,05$. As palavras posicionadas acima são as que possuem maiores valores para o qui-quadrado e significância. As palavras mais baixas na hierarquia apresentam valores mais baixos e muitas não possuem significância relevante, embora possuam frequência.

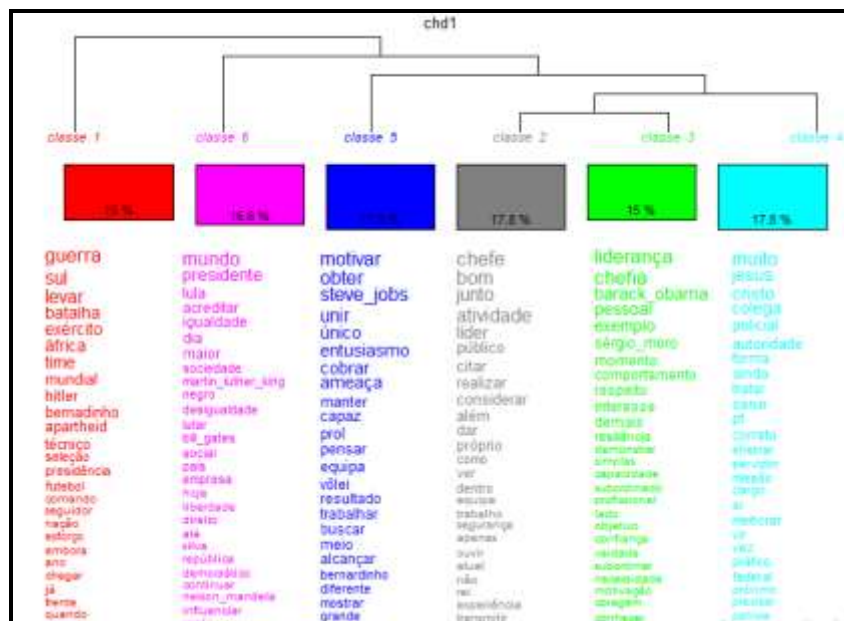


Figura 07 – Filograma de palavras geradas na CHD para exemplo de líder e justificativa.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do *corpus* gerado pelas respostas da pergunta 02 do Anexo C.

Nesse gráfico, pode-se observar que os respondentes indicaram exemplos de líder e características que justificaram suas escolhas. A intenção da pergunta era ter um ideário sobre quais eram as pessoas e os exemplos de líder, assim como identificar se haveria a indicação de líderes dentro da instituição ou se os resultados trariam mais líderes externos. Como pode ser

observado, os exemplos demonstram o ideário de trazer grandes líderes religiosos, políticos, esportistas e históricos. Para citar um exemplo, Jesus Cristo foi citado 67 vezes, Nelson Mandela 20 vezes, Barack Obama 16 vezes, Bernardinho 9 vezes, Winston Churchill 9 vezes, Martin Luther King 07 vezes, Luiz Inácio Lula da Silva 07 vezes, Sérgio Moro 07 vezes, Steve Jobs 05 vezes, Bill Gates 05 vezes, Mahatma Gandhi 04 vezes e Chico Xavier por 04 vezes.

Além de todas as implicações que estes dados por induzir, a título de suposições a serem testadas, pode-se verificar elementos da própria cultura policial tida como mais conservadora e rígida (Campos, Fonseca, & Baeta, 2018), além do fator religioso cristão da cultura nacional e mesmo o contexto histórico influenciado por eventos como a Operação Lava Jato, por exemplo. Curioso observar a ausência quase total de citações de líderes dentro da própria organização. As poucas citações que houve de aproximadamente 06 respondentes, não foram repetidas, salvo um nome citado 02 vezes.

Por fim, passou-se à análise com auxílio do IRAMUTEQ das entrevistas realizadas com os 10 gestores, ocupantes de cargos de direção e assessoramento, responsáveis por chefiarem e coordenarem áreas importantes da instituição em assuntos diversos tais como gestão de pessoas, polícia judiciária, capacitação, logística, apoio operacional, dentre outras. De modo a não identificar os respondentes, para fins de instrumentalização do trabalho, os mesmos foram classificados com números de 01 a 10. Todos os entrevistados possuem mais de 10 anos de serviço, estando posicionados na última classe de suas respectivas carreiras.

Realizou-se as entrevistas para preenchimento do quadro que compõe o Anexo D, visando complementar com a percepção dos gestores as análises feitas pelos servidores que responderam ao questionário *survey* e as perguntas abertas. Objetivou-se trazer elementos de conteúdo para a formatação da minuta da Política de Liderança e Motivação Humana, com divisão proposta em: a) conceitos e definições de termos; b) princípios gerais; c) diretrizes; d) objetivos; e e) estratégias, ações, monitoramento e avaliação.

Inicialmente, as entrevistas foram formatadas utilizando-se as linhas de comando necessárias para o IRAMUTEQ, conforme manual do *software* (Camargo & Justo, 2013; Fernandes, 2016), sendo que cada entrevistado ganhou um número, sendo identificados por: **** *ind_01, **** *ind_02, e assim sucessivamente. Para cada uma das perguntas do roteiro foi também gerado um código temático e um número para identificar a qual categoria pertence e sua ordem. Por exemplo, a pergunta 01, da seção A (conceitos), “O que é liderança para você? ”, foi codificada como: -*Conceito_Liderança_A_01. A pergunta 02, da seção B (princípios gerais), “Por que a PF necessitaria de uma política de liderança e de motivação? ”,

foi codificada como: -*Por_que_PF_Política_B_02.

Essa dupla codificação permite a criação de subcorpus dentro do *corpus* textual original, assim como permite que sejam analisados e comparados conteúdos semelhantes de todos os entrevistados, não misturando, por exemplo, respostas relacionadas a conceitos, com respostas relacionadas a perguntas sobre avaliação. Isso porque, como ensinado por Camargo (2005), o material textual a ser analisado precisa ser monotemático. Também permite identificar quais entrevistados possuem maior proximidade de pensamento pela proximidade estatística resultante da atração de núcleos de sentido dado ao se formar os segmentos de texto – ST. Para o presente estudo, optou-se por rodar no IRAMUTEQ algumas perguntas de cada categoria, que preenchessem requisitos mínimos de quantidade de texto, assim como atendiam ao propósito para a pesquisa de criar categorias para a política. Foram selecionadas as perguntas:

Tabela 22:

Perguntas do Anexo D (roteiro de entrevistas) selecionadas para análise no IRAMUTEQ.

SEÇÃO	PERGUNTAS
F) Conceitos e Definições de Termos	(01). O que é liderança para você? (05). Na sua opinião o que mais motiva você ao trabalho? (07). Quais valores, princípios e diretrizes acredita que devam ser observados na tarefa de motivar uma equipe? (12). Para você há diferença entre motivação de empregados do setor privado e do setor público? Se sim, quais características teriam?
G) Princípios Gerais	(02). Por que a PF necessitaria de uma política de liderança e de motivação? (04). Que tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta você acha que devem ser observados por um líder na Polícia Federal? (06). De que forma a política de gestão de pessoas poderia estar representada na política de liderança e motivação da PF?
H) Diretrizes	(01). O que precisaria conter uma política de motivação e liderança? (02). Quais diretrizes e princípios um líder deve seguir? (02) (03). Quais valores apoiam uma política de liderança e motivação na PF? (05). Qual conteúdo não poderia faltar em uma política de liderança e/ou motivação para a PF?
I) Objetivos	(02). Quais objetivos uma política de liderança e motivação deveria alcançar?

As demais perguntas seriam utilizadas como conteúdo complementar para exemplificar formas de pensamento dos entrevistados e complementar o conteúdo.

Para análise no IRAMUTEQ, nesta seção da dissertação que mede a percepção sobre o estilo de liderança, optou-se por se utilizar, dentro do campo de conceitos e definições, a pergunta 1. “O que é liderança para você? ”. Buscou-se, dessa forma, complementar as

definições elencadas pelo *corpus* formado pelas perguntas da amostra da população de interesse, comparando com as resultantes desse subcorpus específico das respostas dos gestores, que assumem papel de líderes.

Para rodar o subcorpus (-*Conceito_Liderança_A_01), foi necessário diminuir a parametrização do tamanho de segmento de texto do padrão de 40 para 20. Sem essa redução na categorização não restou possível gerar a Classificação Hierárquica Descendente – CHD, pela quantidade reduzida de unidades de contexto elementar (UCE), ficando abaixo de 75% das unidades de contexto iniciais (UCI), não sendo considerado um bom aproveitamento das palavras significativas estatisticamente segundo Souza *et al.* (2018).

Com a redução realizada, a análise do *corpus* total consistente em todo o conteúdo das 10 entrevistas, resultou na identificação de 20.003 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 2.634 formas distintas e 1.336 com única ocorrência. A análise identificou 1.022 segmentos de texto.

A CHD do *corpus* total utilizou o número de 1.022 UCE, dos quais 872 foram aproveitados (85,32%), atendendo-se ao critério de qualidade mínima para uma boa análise. Desse resultado, surgiu 02 classes para o conteúdo do subcorpus analisado: classe 1, com 498 ST (57,1 %); e classe 2, com 374 ST (42,9%). No entanto, o objetivo aqui, como afirmado, reside na comparação entre respostas para mesmas perguntas.

Desse modo, criou-se o subcorpus para o conceito de liderança (-*Conceito_Liderança_A_01), que, por sua vez, gerou a identificação de 1.203 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 381 formas distintas e 233 com única ocorrência. A análise identificou apenas 60 segmentos de texto.

Com esses dados, solicitou-se a CHD do subcorpus específico (-*Conceito_Liderança_A_01), que em um primeiro momento não gerou resultados.

Com a diminuição dos parâmetros de RST1 e RST2, respectivamente para 06 e 08, foi possível gerar um resultado com a criação de duas categorias: classe 01 com 20 ST (48,8%); e, classe 2, com 21 ST (51,2%). O aproveitamento foi de 41 Unidades de Contexto Elementar – UCE, para o total de 60 segmentos de texto surgidos (68,33%). Embora o valor apresentado seja inferior a 75% (Camargo & Justo, 2013), aproxima-se do mesmo, permitindo a realização da análise, já que não foi possível extrair um resultado com grau de aproveitamento estatisticamente superior.

A partir dos conteúdos estatisticamente relacionados pela técnica do qui-quadrado (χ^2), assim como da leitura das UCE relacionadas entre si em seu contexto, designou-se as categorias criadas de ATRIBUTOS (classe 01) e COMPORTAMENTOS (classe 02), que

podem ser observadas na figura 08.

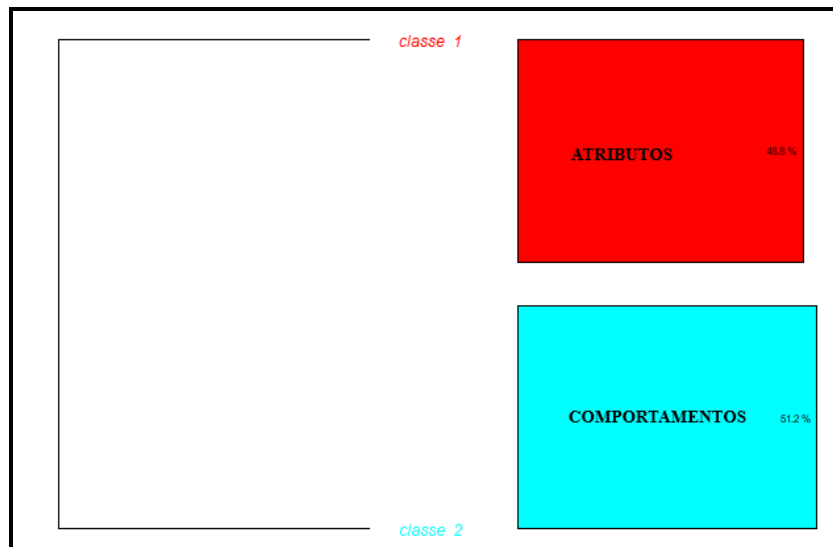


Figura 08 – Classificação Hierárquica Descendente para conceito de liderança.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir do subcorpus gerado.

Na classe 01 (Atributos), destacou-se palavras como “equipe”, “líder”, “capacidade”, selecionadas em razão da força estatística do qui-quadrado maior que 3,84 e significância com $p < 0,05$. Desse modo, ressaltou-se na descrição dessa classe a liderança vislumbrada como capacidade de motivar e de direcionar, de promover o envolvimento com a equipe em uma relação baseada na confiança, respeito e consideração visando a um objetivo e a resultados. O líder como transformador do ambiente, havendo diferença entre chefe e líder, sendo que o líder precisa ser credenciado para adquirir a posição por meio do conhecimento. Exemplos de fragmentos de texto indicadas com respectivos respondentes:

**** *ind_02

- (...) entendo liderança como a capacidade que o gestor, que o chefe de equipe tem de conseguir motivar a sua equipe, (...)

**** *ind_09

A liderança na minha visão é você conseguir que a sua equipe trabalhe baseada no respeito, na consideração do líder, (...)

**** *ind_04

Para mim liderança é uma atividade e ao mesmo tempo é uma capacidade de envolver pessoas em torno de um objetivo comum.

**** *ind_06

Então chefe se diferencia de líder, porque o chefe usa a estrutura organizacional, eu falo chefe como mero chefe, o chefe pode ser líder também, (...)

**** *ind_01

(...) para ser líder tem que ter caminhado um pouquinho, tem que ter se credenciado para chegar em algum lugar, ter conhecimento.

A Classe 02, (Comportamentos), evidenciaram-se os vocábulos “forma”, “desenvolver”, “conduzir”, selecionadas em razão da força estatística do qui-quadrado maior que 3,84 e significância com $p < 0,05$. Nos discursos destacados, restou apreendido um

sentido de entendimento da liderança como forma no sentido de método, processo que se utiliza para conquistar algo, para convencer as pessoas a agirem de determinado modo. Atributo a ser desenvolvido em um gestor e que o auxilia a desenvolver os seguidores. Condução dos liderados em direção a uma visão definida pelo líder. Criação de um ambiente agradável e utilização de técnicas de convencimento por meio de uma Influência positiva.

Exemplos de fragmentos de texto indicadas com respectivos respondentes:

**** *ind_01

- (...) a forma que você usa as ferramentas, conhecimentos e técnicas para desenvolver o outro, (...)

**** *ind_06

- Liderança é o atributo que se desenvolve em um gestor ou em qualquer servidor que torna a pessoa capaz de inspirar (...)

**** *ind_03

- Eu entendo que liderança é você definir uma visão e conduzir os seus colaboradores nessa direção (...)

**** *ind_10

Se você consegue orientar e fazer com que eles se deixem ser conduzidos não por uma obrigação, mas pelo reconhecimento do papel, (...)

De início, essa análise permite verificar similitudes entre a classificação estabelecida para o conceito de liderança na percepção da amostra do *survey* e a classificação resultante dos resultados gerados pelas respostas dos gestores. Nos dois casos, há uma bipartição entre uma dimensão designada de “atributos”, mais relacionada a algo intrínseco do líder, e uma dimensão aqui designada de “comportamentos”, mais instrumental, que poderia ser treinada e desenvolvida. No caso dos atributos do líder estaria incutida a questão do preparo ou formação que o mesmo recebeu principalmente pela experiência de vida, o conhecimento técnico adquirido e a experiência de exercício da chefia.

Aqui seria, no caso, escolher a pessoa certa e já formado para o cargo certo de liderança. Esse caso remete à teoria dos traços do líder (Melo, 2004), assim como a liderança carismática, citada por Bass (1985), um dos componentes da liderança transformacional, sendo conceito que remonta a Max Weber, sendo primeiramente desenvolvido por Burns (1978), a partir da observação da liderança política.

Na questão dos comportamentos, seriam reconhecidos a capacidade de exercer influência, alcançar resultados e monitorar a qualidade das entregas – o que poderia pressupor um processo replicável ou passível de treinamento e desenvolvimento.

Aqui seria formar um líder para assumir futuramente posições ou desenvolver capacidades requeridas. Nesse caso, haveria distinção nas classes entre a proporção das dimensões do estilo de liderança transformacional e transacional (Avolio & Bass, 2004).

4.2. Percepção dos participantes sobre a motivação no serviço público

Na tabela 23, pode-se verificar a estatística descritiva no SPSS sobre o fator Motivação no Serviço Público e suas dimensões.

Tabela 23:

Resultados descritivos dos fatores relacionadas à motivação no serviço público (Apêndice B).

Fatores (Dimensões)	Média	Desvio Padrão
Motivação: Atração por Políticas Públicas	7,04	2,31
Motivação: Comprometimento com o Interesse Público	7,91	1,44
Motivação: Compaixão	7,03	1,33
Motivação: Auto Sacrifício	6,64	1,92
Motivação no Setor Público	7,15	1,25

Pode-se observar que a auto percepção dos respondentes sobre a Motivação no Serviço Público ficou com média de 7,15, assim como desvio padrão de 1,25, o que pode retratar uma boa concepção sobre os atributos necessários para se motivar ao exercício de um cargo ou função pública. Ao se verificar as dimensões do construto, pode-se observar que ressalvado o atributo do auto sacrifício (Média 6,64, desvio de 1,92), todas as demais dimensões obtiveram médias superiores a 07 e com desvio padrão menores que 02, com exceção da dimensão atração por políticas públicas (2,30 de desvio padrão).

Para Perry e Wise (1990, p. 368), a motivação para o serviço público – MSP, seria “a predisposição do indivíduo em responder a motivos estabelecidos primeiramente ou unicamente em organizações ou instituições públicas”. Dessa forma, seria uma capacidade intrínseca de se motivar em busca da contribuição positiva para a sociedade no qual está inserido enquanto servidor público, enquanto um senso de dever interno que supera a busca por retribuições pecuniárias. De acordo com a literatura, indivíduos que exibem altos níveis de MSP tenderiam a ser mais atenciosos com as necessidades dos outros (Rainey & Steinbauer 1999), sendo provavelmente mais propensos a demonstrar comportamentos que podem gerar benefícios para os outros (Homberg, Vogel, & Weiherl, 2017).

A dimensão que obteve maior média de nota (7,91) foi o comprometimento com o interesse público. Isso pode indicar que parcela da PF que respondeu ao questionário pode ter buscado o serviço público por ideias de contribuir com a sociedade por meio de ações orientadas para o interesse público, assim como podem justificar a escolha que fizeram de se tornarem servidores públicos com essa motivação.

Percebe-se, na tabela 24, a descrição dos itens que compuseram as dimensões do fator Motivação no Serviço Público – MSP:

Tabela 24:

Resultados descritivos dos itens que compõem os fatores relacionadas à motivação no serviço público (Apêndice B).

	Itens MSP	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1.	A palavra política é um "palavrão".	576	0	10	7,67	2,59**
2.	A negociação, a troca, da criação de políticas públicas não me atrai.	576	0	10	6,62	2,88**
3.	Eu não ligo muito para os políticos.	576	0	10	6,82	2,86**
4.	Eu tenho dificuldades em me interessar por aquilo que está acontecendo na minha comunidade.	576	0	10	7,66	2,45
5.	Eu contribuo para a minha comunidade sem me preocupar com vantagens pessoais ou meu próprio bem-estar.	576	0	10	6,77	2,70**
6.	Serviços públicos significantes são muito importantes para mim.	576	0	10	8,55	1,88
7.	Eu preferiria ver os políticos fazerem o que é o melhor para toda a comunidade mesmo que isso ferisse meus interesses.	576	0	10	8,34	1,84
8.	Eu considero o serviço público minha obrigação cívica.	576	0	10	8,25	2,14
9.	Raramente fico comovido pela situação dos desprivilegiados.	576	0	10	7,31	2,99**
10.	A maioria dos programas sociais é muito importante para serem extintos.	576	0	10	6,01	2,92**
11.	Fico comovido quando vejo pessoas em necessidade.	576	0	10	7,84	2,36
12.	Para mim, patriotismo inclui ver o bem-estar dos outros.	576	0	10	8,41	1,98
13.	Eu raramente penso sobre o bem-estar de pessoas as quais eu não conheço pessoalmente.	576	0	10	7,64	2,43
14.	Eu sou constantemente lembrado, pelos eventos diários, sobre como somos dependentes uns dos outros.	576	0	10	7,11	2,55**
15.	Eu tenho pouca compaixão por pessoas em necessidade que não estão dispostas a dar um primeiro passo para se ajudarem.	576	0	10	6,10	3,03**
16.	Existem poucos programas públicos que eu apoio sem ressalvas.	576	0	10	5,86	2,74**
17.	Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que meu sucesso pessoal.	576	0	10	6,91	2,40
18.	Muito do que eu faço é para uma causa maior do que eu mesmo.	576	0	10	7,45	2,25
19.	Servir aos cidadãos me daria uma boa sensação mesmo se eu não fosse pago para isto.	576	0	10	6,80	2,70**
20.	Eu sinto que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que elas ganham dela.	576	0	10	7,19	2,39
21.	Eu sou uma das raras pessoas que arriscaria perder para ajudar ao outro.	576	0	10	5,70	2,67**
22.	Eu estou preparado para fazer enormes sacrifícios para o bem da sociedade.	576	0	10	5,80	2,67**
	Válido N (listwise)	576				

**Desvio padrão maior que 2,5.

Os itens com maiores médias, superiores a 08, foram da dimensão “comprometimento com o interesse público”: 1. Serviços públicos significantes são muito importantes para mim (8,55); 2. Eu preferiria ver os políticos fazerem o que é o melhor para toda a comunidade mesmo que isso ferisse meus interesses (8,34); e, 3. Eu considero o serviço público minha obrigação cívica (8,25); assim como um item representativo da dimensão de “compaixão”: item 12. Para mim, patriotismo inclui ver o bem-estar dos outros (8,41).

Com relação à realização do teste de variáveis dos estilos de liderança e da motivação no serviço público, o teste não paramétrico de Spearman gerou a tabela 25:

Tabela 25:

Teste de correlação entre as variáveis estilos de liderança e as variáveis da motivação no serviço público.

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		Motivação: Atração por Políticas Públicas	Motivação: Comprometimento com o Interesse Público		Motivação: Auto Sacrifício	Motivação no Setor Público
			Motivação: Atração por Políticas Públicas	Motivação: Compaixão		
Liderança Transacional	Coeficiente de	,124*	,330**	,181**	,337**	,324**
	Correlação Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000
Liderança Laissez-Faire	Coeficiente de	-,289**	-,414**	-,275**	-,282**	-,436**
	Correlação Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
Liderança Transformacional	Coeficiente de	,215**	,480**	,296**	,475**	,488**
	Correlação Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

** A correlação é significativa ao nível de 0.01 level (2-tailed).

* A correlação é significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N = 576

Os dados permitem afirmar que há uma correlação significativa ao nível de 0,01 ou 0,05 entre todas as variáveis dos estilos de liderança e as variáveis da motivação no serviço público, demonstrando que essa relação não é decorrente do acaso e, portanto, rejeitando a hipótese nula.

No caso da liderança transformacional e da liderança transacional essa correlação é positiva e moderada para baixa, no sentido de que quanto maior a percepção de liderança desses estilos, maior será a percepção de motivação no serviço público ($r = 0,488$ e $0,324$, respectivamente), e vice e versa, assim como suas dimensões de atração por políticas públicas ($r = 0,215$ e $0,124$), comprometimento com o interesse público ($r = 0,480$ e $0,330$), compaixão ($r = 0,296$ e $0,181$), e, auto sacrifício ($r = 0,475$ e $0,337$).

Com relação ao estilo de liderança *laissez-faire*, também denominado de passivo-avoidante, os números indicam uma correlação negativa com nível de significância de 0,01, portanto, independente do acaso, com $r = - 0,436$ para a variável motivação no serviço público. Essa relação pode explicar que quanto maior a percepção sobre utilização deste estilo de liderança, menor será a percepção da motivação no serviço público, e vice e versa, por se tratar de variáveis dependentes.

Da mesma forma, a correlação da liderança *laissez-faire* é baixa e negativa para as dimensões da motivação no serviço público, com $r = - 0,289$, para atração por políticas públicas; $r = - 0,414$, para comprometimento com o interesse público; $r = - 0,275$, para compaixão; e, por fim, $r = - 0,282$, para a dimensão auto sacrifício.

Desta forma, pode-se asseverar que a motivação no serviço público está relacionada com a presença dos dois estilos de liderança citados, e vice e versa, o que pode significar que um investimento em políticas que enfatizem os valores, as diretrizes e os comportamentos que fundamentam esses estilos pode aumentar a sensação de motivação no serviço público, podendo repercutir na melhoria do clima organizacional, na efetividade da contribuição social da instituição, assim como na possível diminuição dos números de afastamentos por doenças psíquicas.

De outra partida, comportamentos que se relacionam com o estilo de liderança *laissez-faire* revelam diminuição na percepção da motivação para o serviço público, e vice e versa, podendo estar relacionada com a falta de interação, de assunção de responsabilidades e tomada de decisões, padrões normalmente relacionados a este estilo específico.

Como próxima fase de análise quantitativa, utilizou-se a confrontação entre as variáveis de estudo e os grupos que declararam possuir e não possuir cargo de chefia, com a utilização do teste não paramétrico de amostras independentes de Kruskal-Wallis.

Tabela 26:

Teste de comparação de percepção por detentores ou não de cargo de chefia.

Testes de hipóteses das variáveis por exercício da chefia				
Hipótese Nula	Teste	Sig.	Resultado	
A distribuição da amostra da variável "liderança transacional" é a mesma para todas chefes e não chefes.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,000*	Rejeita a hipótese nula	
A distribuição da amostra da variável "liderança <i>laissez-faire</i> " é a mesma para chefes e não chefes.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,003*	Rejeita a hipótese nula	
A distribuição da amostra da variável "liderança transformacional" é a mesma para chefes e não chefes.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,000*	Rejeita a hipótese nula	
A distribuição da amostra da variável "Motivação no Serviço Público" é a mesma para chefes e não chefes.	Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis	0,219	Confirma a hipótese nula.	

*Nível de significância $p < 0,05$

Para a primeira variável “liderança transacional” foi reportado um nível de significância inferior a $p < 0,05$, demonstrando, por intermédio dos dois testes estatísticos, que a percepção da variável “liderança transacional” possui diferença entre os grupos que detêm e não detêm cargo de chefia e que essa diferença não se dá ao acaso.

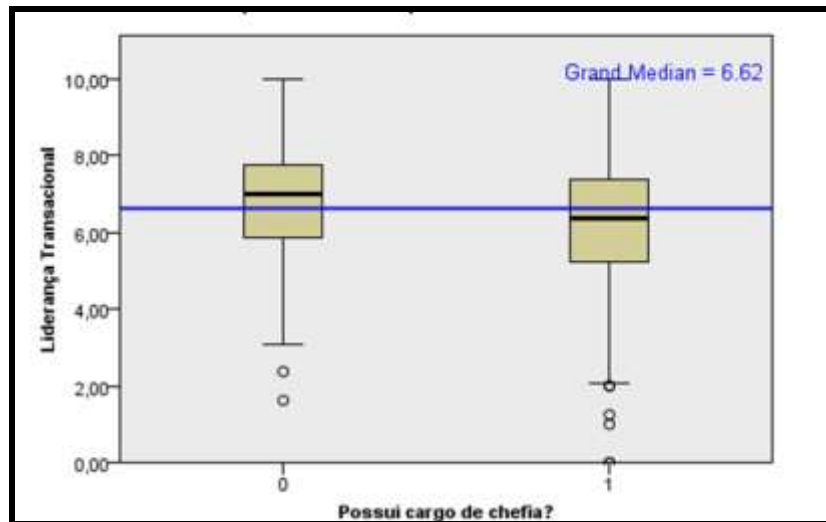


Figura 09 – Diferença de percepção entre chefes e não chefes para a liderança transacional.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Pode fazer sentido a interpretação de que parte da amostra (35,8%), composta por respondentes que estão em cargos de chefia atualmente, tenha uma percepção mais elevada sobre seus comportamentos identificados como típicos do estilo de liderança transacional, estando relativamente acima da média de 6,62.

Embora o exercício da chefia não necessariamente implique a liderança, assim como o contrário, seria mais provável que alguém imbuído de função de chefia tenha liderados a quem reportar, podendo estar mais suscetível de perceber em seus comportamentos diários as ações tidas como transacionais como, por exemplo, determinar metas e deixar claro o que sua equipe pode ganhar ou perder com sua implementação. De outro giro, os indivíduos que relataram não estar em cargos de chefia podem não fazer tanto uso de comportamentos transacionais em razão de não haver o encargo de exercer a liderança usualmente, mas com maior liberalidade.

Com relação ao estilo de liderança *laissez-faire*, os testes também indicaram haver uma distinção de percepção entre os respondentes ocupantes ou não de posições de chefia dentro da organização, com nível de significância inferior a $p < 0,05$, conforme figura 10. Só que, nesse caso, os detentores dos cargos de chefia informaram valores de percepção em média menores que a mediana de 2,25, ficando abaixo de 2,00. Enquanto isso, os 64,2% não

ocupantes de chefia ficaram com média pouco superior a grande mediana.

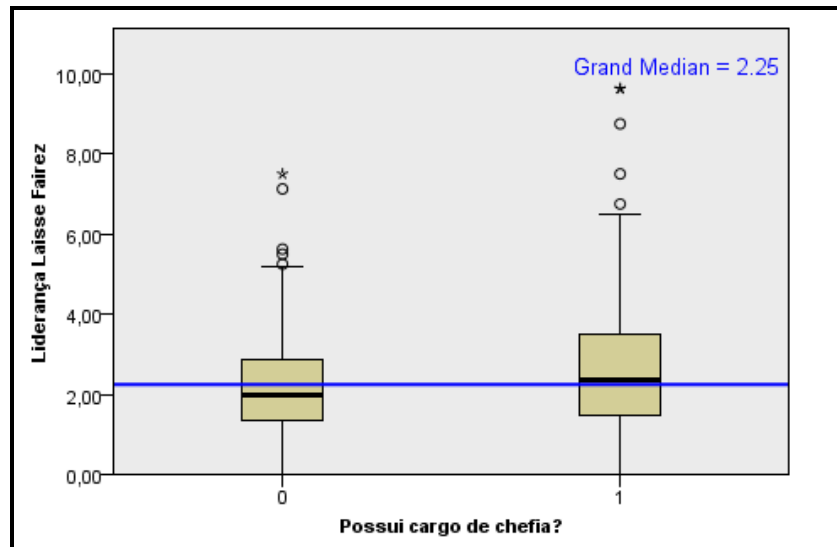


Figura 10 – Diferença de percepção entre chefes e não chefes para a liderança *laissez-faire*.
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Faz sentido supor que quem não exerce cargo de chefia e provavelmente não possui pessoas para coordenar e direcionar não precise com frequência dar comandos, fixar metas, estar disponível para orientações, assim como decidir e comunicar o que vai ser feito. Dessa forma, um estilo de liderança passivo pode refletir um pouco mais da percepção de quem não é chefe com relação a quem detenha responsabilidade de sê-lo.

Como sustentado por Avolio e Bass (2004), trataria no caso de uma liderança passiva ou mesmo uma ausência de comportamento de liderança proposital. Seria o estilo menos eficaz de atuação ao deixar toda ação e responsabilidade do trabalho para a equipe. Não haveria a necessária supervisão ou suporte. Muitas vezes, decisões deixam de ser tomadas ou são adiadas injustificadamente (procrastinação).

Por fim, temos a variável da liderança transformacional. Nesse caso, também foi verificada significância estatística ($p < 0,01$) para os dois testes aplicados, sendo considerada rejeitada a hipótese nula.

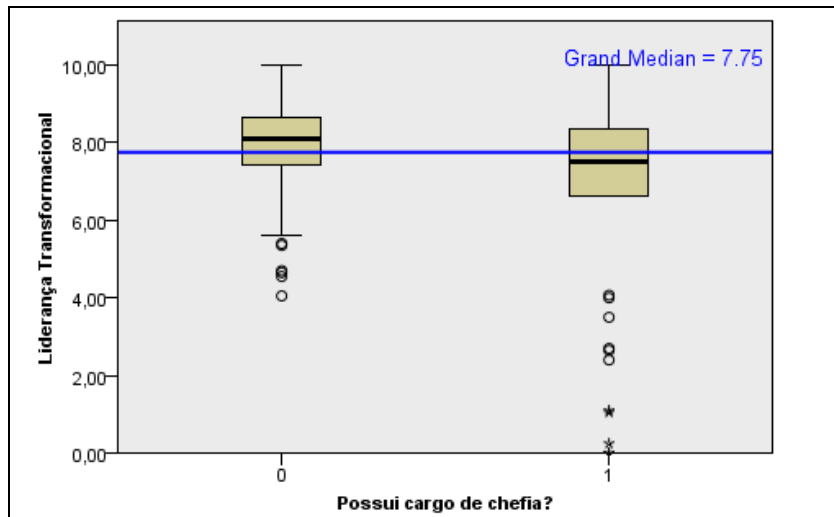


Figura 11 – Diferença de percepção entre chefes e não chefes para a liderança transformacional.
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A média para os possuidores de cargo de chefia está nitidamente acima de 8,00, portanto superior à mediana de 7,75, sendo que para os não possuidores de cargo de chefia está ligeiramente abaixo. Esses dados podem representar uma característica de quem possui chefia de estar mais imbuído, em sua percepção, dos comportamentos relacionados ao estilo transformacional, tais como, por exemplo, especificar a importância de se ter um forte senso de propósito, considerar as consequências éticas e morais nas decisões e enfatizar a importância de se ter um senso de missão.

A variável da motivação para o serviço público não apresentou diferença de percepção com significância estatística ($p < 0,05$) para quem ocupa ou não cargo de chefia. No entanto, uma de suas dimensões, o fator auto sacrifício, no teste de Kruskal-Wallis, apresentou significância com $p < 0,05$ (0,022), a denotar que quem ocupa posição de chefia normalmente detém uma leve percepção maior dessa questão.

O auto sacrifício seria traduzido como um sentimento de altruísmo e sacrifício próprio em prol do outro (Perry, 1996). E itens que traduziriam essa dimensão seriam, por exemplo, o item “1. Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que meu sucesso pessoal”; o item “2. Muito do que eu faço é para uma causa maior do que eu mesmo”; e, o item 3. “Servir aos cidadãos me daria uma boa sensação mesmo se eu não fosse pago para isto”.

Também poderia ser explicada pelas responsabilidades e cobranças que a função de chefia traz, que muitas vezes pode recair em pessoas mais imbuídas de valores voltados para a contribuição social em detrimento até mesmo de suas questões pessoais.

Feitas essas considerações sobre a percepção de motivação por meio das análises quantitativas, assim como correlação existente entre as variáveis dos estilos de liderança com

a motivação no serviço público, bem como diferença de percepção entre grupos, buscou-se averiguar, com a utilização do IRAMUTEQ, o conteúdo das respostas fornecidas pela amostra de 576 servidores para a pergunta 03 do Anexo C: “O que entende por motivação?”.

Formou-se um *corpus* textual tendo a análise descritiva indicado a existência de 5.652 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 1.248 formas distintas e 748 formas com uma única ocorrência. A análise identificou 208 segmentos de texto.

Realizando-se o teste de Classificação Hierárquica Descendente – CHD, dos 208 segmentos de texto de Unidades de Contexto Inicial - UCI, houve um aproveitamento de 171 segmentos de texto de Unidades de Contexto Elementar – UCE (82,21%). Valores acima de 75% permitem uma boa análise de conteúdo em classes temáticas (Camargo & Justo, 2013).

Da análise do *corpus* emergiram 03: classe 1, com 57 ST (33,3%); classe 2, com 48 ST (28,1%); e, finalmente, a classe 3, com 66 ST (38,6%). Na figura 12, vislumbra-se dendograma no qual se destacam de forma centralizada e pelo tamanho as palavras que possuem maior aglutinação estatística com base no teste do qui-quadrado (χ^2), com valores superiores a 3,84 e significância de $p < 0,001$. As palavras menores representam baixa aglutinação estatística, embora possam ter tido alta frequência.

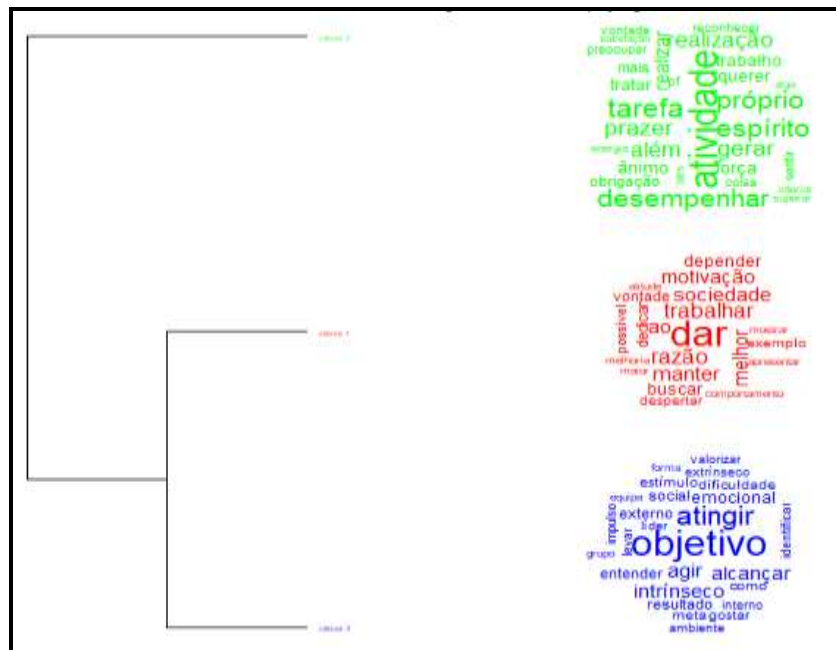


Figura 12 – Classificação Hierárquica Descendente nuvem de palavras para o tema motivação.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do *corpus* gerado pelas respostas da pergunta 03 do Anexo C.

Com base nessa aglomeração dos segmentos de texto representativos de UCE, verificou-se a existência de uma ramificação com a existência de dois eixos bem distintos que origina o que se designou por Subcorpus A, com apenas uma classe, e Subcorpus B, contendo

as classes 1 e 3. Analisou-se o contexto das respostas fornecidas pela amostra e criou-se as categorias constantes da figura 13.

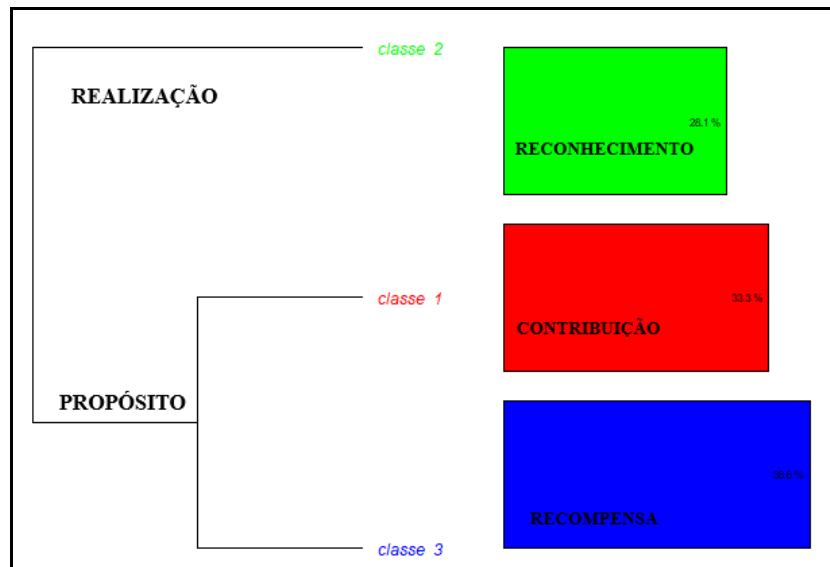


Figura 13 – Classificação Hierárquica Descendente por categorias para motivação.

Fonte: Elaborado pelo autor através do *corpus* gerado pelas respostas da pergunta 03 (Anexo C).

Subcorpus A (Realização), composto pela Classe 2 (Reconhecimento), relacionou núcleos de sentido em torno, principalmente, das palavras “atividade”, “espírito”, “tarefa”, “realização”, “prazer”, “trabalho”, “desempenhar”, “querer”, “gerar”, “força”, “ânimo”, entre outras com menor grau de conexão estatística. Por meio dos segmentos de texto apontados, verificou-se o entendimento de motivação como relacionada: a) a importância do estabelecimento de metas; b) ao recebimento de incentivos pessoais pela realização do serviço; c) à manutenção da constância mesmo diante de dificuldades (resiliência); d) à identificação das razões certas; f) o reconhecimento pelos trabalhos realizados; g) a preponderância da realização pessoal sobre o retorno social ou coletivo. Exemplos de frases:

- É ser incentivado, de forma positiva, a desempenhar suas atividades com o máximo de eficiência e ser reconhecido por isso.
- Vontade interior e individual de responsabilidade para realização de tarefas e trabalhos a fim de atingir sua própria realização pessoal.
- A capacidade de se interessar e permanecer com o ânimo de desempenhar determinada atividade.
- Aquilo que toca o espírito e que gera estímulo à superação, especialmente a pessoal, e nas circunstâncias mais difíceis. Satisfação por realizar uma atividade, que gerará recompensa pessoal e para o serviço.
- Vontade interior e individual de responsabilidade para realização de tarefas e trabalhos a fim de atingir sua própria realização pessoal.

Nessa categoria o que prepondera é o interesse pessoal movido seja por motivos intrínsecos, como a busca pela superação de desafios e a realização pessoal, assim como fatores extrínsecos ligados ao atingimento de metas e o recebimento de um reconhecimento

social, por exemplo.

A necessidade de obtenção de reconhecimento, pode ser visualizada como fator relacionado à motivação intrínseca, que pode gerar satisfação, ao contrário dos fatores higiênicos tais como remuneração e estrutura de apoio, enquanto fatores extrínsecos, segundo a teoria de Herzberg (1959). Os fatores extrínsecos só causariam insatisfação se ausentes, mas se presentes não influenciaram na motivação. Também estaria relacionada com a necessidade de afiliação de McClelland, consoante explicado por Murga (2013), já que indivíduos que buscam afiliação enfatizam os relacionamentos interpessoais e gostam de receber *feedbacks* e aprovação sempre.

No Subcorpus B (Propósito), Classe 1 (Contribuição), ressaltou-se palavras tais como “dar”, “depende”, “motivação”, “sociedade”, “trabalhar”, “dedicar”, “razão”, “exemplo”, “vontade”, etc. Do contexto das respostas, do qual saíram os segmentos de texto classificados, vislumbra-se que possuem relação com: a) o cumprimento do dever, como motivação intrínseca; b) fazer algo porque é importante fazer; c) ter compromisso social; d) necessidade de realização pessoal por meio do trabalho e da dedicação; e) a identificação com um propósito maior para o indivíduo e a sociedade; f) motivação como resultado de inspiração gerada pelo exemplo e respeito; g) suscita ação voluntária para superar dificuldades. A classe possui muita relação com as dimensões da motivação para o serviço público, notadamente a dimensão do comprometimento com o interesse público (Perry, 1996).

Busca-se aqui uma contribuição social, em vez da satisfação pessoal por uma recompensa a ser recebida. Também guarda relação com a teoria dos motivadores individuais de McClelland, que visariam atender as necessidades de realização, afiliação e de poder (Murga, 2013). Do mesmo modo, remete a uma relação com a pirâmide de Maslow (1943) e a necessidade de realização pessoal. Por fim, possui maior relação com o estilo de liderança transformacional ao priorizar fatores que incentivam a motivação intrínseca (Jensen & Bro, 2017). Tais fatores poderiam ser exemplificado com o esforço direcionado do líder para esclarecer o propósito do trabalho dos empregados, fazendo com que os mesmos experimentem seu trabalho como significativo e compartilhem a visão e a missão coletiva.

Exemplos de segmentos de texto relacionados:

- É mostrar o quão importante são essas funções, metas e o que de melhor elas podem dar de retorno a cada indivíduo e ao coletivo, à sociedade.
- Motivação é ter um objetivo a ser alcançado, algo que o incentiva a trabalhar, a viver, a batalhar por melhorias em sua vida ou de outras pessoas.
- Motivação é a capacidade do indivíduo encontrar razões pelas quais vale a pena lutar, romper a inércia do cotidiano para construir ou manter um determinado aspecto da sua vida ou da sociedade ao seu redor.
- Motivação é baseado em 3 pilares: autonomia, maestria e propósito. Ao contrário de teorias antigas, que diziam que o homem é motivado por castigo e recompensa.

- Dar as melhores condições para execução de uma meta informando a importância dela e o quanto esta depende do fator humano. Vontade de contribuir com um resultado para um propósito maior.

No último trecho, podemos vislumbrar claramente o item 18 do questionário da MSP: “Muito do que eu faço é para uma causa maior do que eu mesmo”, que obteve média 7,45 e desvio padrão de 2,25, estando ligada à dimensão denominada “auto sacrifício”.

Subcorpus B (Propósito), Classe 3 (Recompensa), palavras preponderantes “objetivos”, “atingir”, “agir”, “intrínseco”, “emocionais”, “resultados”, “estímulos”, “dificuldades”, etc. No conteúdo do texto advindos das respostas coligidas, há exemplos ligados: a) ao alcance de objetivos pessoais; e, b) existência de fatores intrínsecos e extrínsecos (estímulos), voltados para a obtenção de metas, objetivos e resultados que gerem a satisfação de necessidades pessoais - diferentemente da motivação para o serviço público que é buscar atingir objetivos coletivos. Guarda relação com a teoria da definição de metas (Locke, 1990), assim como relação com a teoria da expectativa de Vroom (1964), já que resta muito citada a preocupação com o alcance dos resultados, assim como apoio do meio (chefia, estrutura, clima, etc.) que lhe provê a expectativa sobre sua capacidade de realizar determinada tarefa e os benefícios que advirão dela. Fundamenta-se na relação existente entre o esforço necessário, o desempenho esperado e a vontade de obtenção do resultado. Estabelece relação, ainda, com os aspectos da liderança transacional, sobremaneira, já que há uma “negociação” entre estímulos externos e comportamento desejado para que as metas sejam atingidas (Avolio e Bass, 2004).

Exemplos de segmentos de texto retirados das respostas fornecidas:

- Querer atingir metas acreditando ser possível e que será recompensado.
- Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. Inspiração. Vislumbrar um prêmio, uma recompensa.
- Impulsionar alguém para que ele aja para atingir seus objetivos, suas metas. Estímulos internos e externos.
- Incentivos pessoais para atingir um propósito.
- Motivação é um fator intrínseco, cada um tem o seu valor. Mas recompensas sempre são válidas como formas de motivação.

Por fim, pode-se pressupor, com base nos dados analisados estaticamente e qualitativamente, que existem espaço para estratégias de motivação no setor público, voltadas para o estabelecimento do propósito maior da contribuição social (Classe 01), assim como existe muito espaço para estratégias de utilização das teorias clássicas da motivação que pregam a utilização de recompensas com o estabelecimento de metas (Classes 02 e 03), semelhante aos resultados encontrados em estudo empírico de Rodrigues, Neto e Gonçalves Filho (2014), ao explorar as influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas no setor público.

Neste estudo, demonstrou-se que para a instituição pesquisada as teorias de Latham e Locke (2002), Porter e Lawler III (1968), Vroom (1964) e Wright (2001, 2007), estariam confirmadas, ao estabelecer que o uso de metas e as recompensas produziram efeitos válidos sobre a motivação dos funcionários do setor público selecionado, assim como a utilização de fatores inspiracionais e de estimulação intelectual da liderança transformacional (Avolio & Bass, 2004), assim como da forte presença das dimensões da motivação no serviço público (Perry, 1996).

Por fim, passou-se à análise com auxílio do IRAMUTEQ das entrevistas realizadas com os 10 gestores, consoante roteiro constante do Anexo D, para a pergunta: “5. O que é motivação para você? ”, da Seção A, “Conceitos e Definições de Termos”.

Como verificou-se no subcapítulo anterior sobre a percepção dos participantes sobre os estilos de liderança, seguindo o mesmo parâmetro de construção do *corpus* para rodar no IRAMUTEQ, estabeleceu-se para a pergunta citada o código “-*Conceito_Motivação_A_05”. Nessa codificação, “A” corresponde à seção, motivação ao núcleo identificador e “05” indica que é a pergunta 05. As identificações dos entrevistados foram criadas conforme explicado no subcapítulo anterior. Essa dupla codificação permite a criação de subcorpus dentro do corpus textual original, assim como permite que sejam analisados e comparados conteúdos semelhantes de todos os entrevistados.

A partir do *corpus* geral criado para o conteúdo relacionado a todas as questões da entrevista com os 10 entrevistados, criou-se o subcorpus para a pergunta 05 (motivação), com o parâmetro de tamanho de segmento de texto padrão do sistema – ST: 40, tendo sido realizados os testes de classificação hierárquica descendente.

No entanto, mesmo com a diminuição do tamanho dos segmentos de texto para 30, e até mesmo para 20, não foi gerada a CHD. Dessa forma, foi necessário diminuir os parâmetros da CHD para RST1 de 12 para 07, RST2 de 14 para 05, e número de classes terminais de 12 para 07. Desse modo, foi possível gerar a CHD, com o parâmetro inicial de 40 para tamanho de segmento de texto. Chegou-se aos seguintes resultados: 2.127 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 590 formas distintas e 355 com única ocorrência. A análise identificou 62 segmentos de texto, sendo 49 aproveitados para a realização da classificação (79%), portanto, adequada para continuidade da análise.

Das análises do Subcorpus “Conceito de Motivação”, emergiram 04 classes: classe 1, com 10 ST de um total de 49 (20,4%); classe 2, com 12 ST (24,5%); classe 3, com 14 ST (28,6%); e, por fim, a classe 4, com 13 ST (26,5%).

Na figura 14, pode-se verificar os exemplos das palavras que mais apareceram de forma associada para criação das categorias, considerando o qui-quadrado acima de 3,84 e $p < 0,05$. Na classe 01 se destacaram: “vida”, “depende”, “sentir”, “acreditar”, “falar”, “nível” e “realidade”. Na classe 02, tivemos: “gente”, “mais” e “coisa”, que tiveram significância. Classe 03: “algo”, “indivíduo”, “pessoal”, “criar”, “ambiente”, “motivar” e “líder”. Classe 04: “estimular”, “visão”, “estímulo”, “cara”, “chefe”, “equipe”, “confundir”, “dentro” e “porquê”.

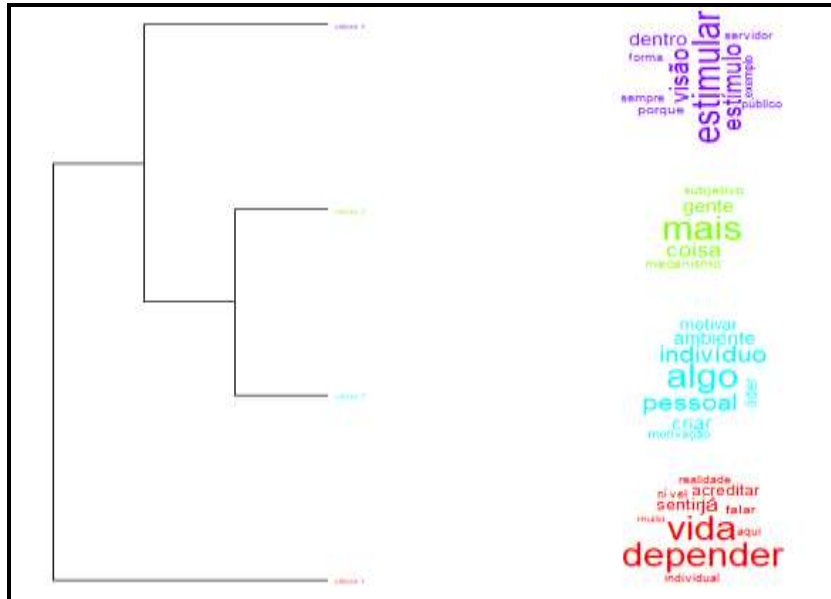


Figura 14 – CHD nuvem de palavras para o conceito de motivação nas entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor por meio do subcorpus gerado para respostas da pergunta 05, Seção A (Anexo D).

Com base nos resultados expressivos da CHD, verificou-se a existência de uma ramificação com a existência de dois eixos bem distintos, aqui designados de Subcorpus A (Fatores Intrínsecos), com apenas uma classe (Classe 01), e o Subcorpus B (Fatores Extrínsecos), contendo as classes 2, 3 e 4.

Analisando-se os segmentos de texto representativos das respostas fornecidas pelos entrevistados, criou-se as categorias constantes da figura 15.

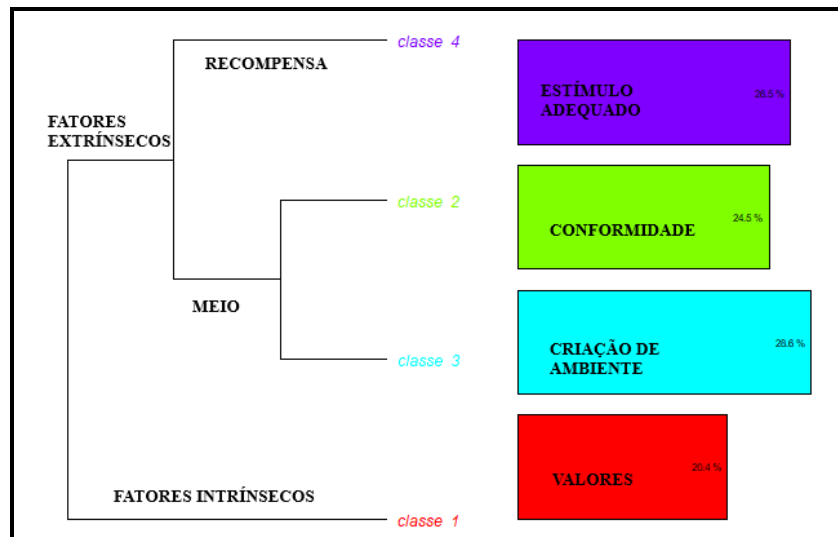


Figura 15 – Classificação Hierárquica Descendente de categorias para conceito de motivação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do subcorpus gerado para respostas da pergunta 05, Seção A (Anexo D).

Na classe 01 (Valores), do Subcorpus A (Fatores Intrínsecos), destacaram-se: “vida”, “depende”, “sentir”, “acreditar”, “falar”, “nível” e “realidade”. Por meio da interpretação dos segmentos de texto apontados, verificou-se: a) a importância da experiência de vida pessoais e pretéritas, assim como dos valores que cada um carrega consigo para a instituição; b) a formação do caráter; c) a possibilidade de fomentar a motivação, mas com observação das crenças e dos objetivos de vida, sendo algo muito individual; d) a singularidade dos motivos de cada pessoa, assim como das crenças, valores e objetivos individuais; e) a possibilidade de fomentar a motivação dependeria da postura do líder para dar sentido às ações; f) a realização pessoal adviria do próprio trabalho e não dependência de reconhecimento externo simples. Poderíamos sintetizar a importância do sentimento de motivação interior como algo dependente das crenças, valores, objetivos e sentido que pode ser, neste último caso, fomentado pelo líder.

Exemplos de trechos:

**** *ind_02

- (...) eu acredito que essa motivação possa ser fomentada, mas eu vejo que ela é muito individual mesmo e depende dos objetivos, da história de vida de cada um.

**** *ind_05

- (...) acredito que isso é muito da pessoa, muito de você, principalmente no trabalho, de você fazer um trabalho que você se sinta realizado, não depende que alguém vá para você e fale: você tem que fazer assim, porque vai ser legal se você fizer, (...)

**** *ind_06

- (...) as pessoas precisam ter sentido, ver sentido para que elas se sintam tocadas e depende muito da postura do líder que já falamos, da postura do ambiente externo, (...)

- Isso depende muito das crenças, do quanto cada um acredita também da sua própria potencialidade de se desenvolver, então nem todo mundo se sente capaz, (...)

Na classe 02 (Conformidade), ramificação do Subcorpus B, tivemos expressivas estatisticamente as palavras: “gente”, “mais” e “coisa”. Em suma, mencionou-se,

preponderantemente: a) motivação enquanto algo muito pessoal e íntimo; b) questão da possibilidade de um líder conseguir ou não motivar de verdade outra pessoa; c) questão das expectativas pessoais e da frustração dessas expectativas relativas ao trabalho; d) vontade interna da pessoa de fazer as coisas; e) visão condescendente e conformista sobre a motivação como algo que já vem com a pessoa e pouca possibilidade de mudar; f) seria um modismo querer motivar com técnicas, de acordo, por exemplo, com discurso do entrevistado 05. Os discursos poderiam ser condensados na visão da motivação como sendo algo de foro íntimo e muito subjetivo e na pergunta: será que conseguimos motivar alguém? Por isso designou-se a classe como “conformidade”, advindo de uma visão conformista sobre a questão.

Exemplos de trechos:

**** *ind_07

- Motivação a gente volta mais uma vez na discussão: se a gente consegue criar motivação em alguém.

**** *ind_05

- Motivação eu acho que é uma coisa que está mais em voga agora, todo mundo fala de motivação, tem que motivar. Eu acho que é mais da pessoa mesmo e das expectativas que a pessoa tem para com o seu trabalho, às vezes a pessoa pode estar com a expectativa muito alta de fazer alguma coisa, ela se frustra, não consegue, ela se desmotiva.

**** *ind_08

- O que é motivação para mim? É um conceito interno da vontade de fazer as coisas, vontade da pessoa de fazer as coisas.

**** *ind_01

- (...) às vezes nós usamos ferramentas, técnicas, teorias, todos os nossos conhecimentos tentando convencer a pessoa a seguir as nossas ideias ou buscar esse caminho, achando que a gente está motivando e no fundo talvez nem isso a gente consegue o motivar.

Em outra ramificação do Subcorpus B (Fatores Extrínsecos), temos a Classe 03 (Criação de Ambiente), em que se destacaram palavras como: “algo”, “indivíduo”, “pessoal”, “criar”, “ambiente”, “motivar” e “líder”. Nesse caso, verificou-se nos discursos: a) a motivação como predisposição, capacidade, aptidão e vontade de realizar algo, com componente primariamente intrínseco, mas que pode ser estimulado pelo ambiente; b) a possibilidade de criação de um ambiente de trabalho que possa gerar condições propícias para que os indivíduos se motivem; c) as motivações são pessoais e questões que podem motivar uma pessoa não servirão para outra. Por exemplo: questões financeiras, de crescer na carreira ou ocupar determinado cargo por *status*; d) o papel do líder é criar as condições e usar os mecanismos para motivar, mas sabendo que em última análise a motivação é algo pessoal e subjetivo.

Exemplos de segmentos de texto dos respondentes:

**** *ind_02

- Motivação é algo muito pessoal, as pessoas cada uma tem as suas motivações e se motivam por determinadas questões, sejam financeiras, seja por interesse por crescer na carreira ou mesmo de ter um status, de estar em determinado cargo ou atingir determinado objetivo.

**** *ind_06

Motivação é algo individual que vem de dentro da percepção de mundo que o servidor tem, que o

empregado tem, que o mundo da organização tem em relação a um ambiente profissional, acadêmico, pessoal, econômico, religioso, econômico financeiro (...);

**** *ind_07

- Eu não posso criar motivação em um indivíduo, eu posso criar condições para que o indivíduo se sinta motivado, é outro caminho.

**** *ind_05

- (...) obviamente tem questões de gestão, das chefias tentarem criar um ambiente organizacional, um ambiente de trabalho bom e mesmo algumas técnicas aí motivacionais, mas eu acho que isso depende muito da pessoa, (...)

**** *ind_08

- A motivação é a vontade de fazer algo, é a vontade, ela é inerente à pessoa, eu acho que a pessoa se motiva, o líder no máximo vai criar um ambiente que propicia isso, mas tem que ser a pessoa.

Na classe 04 (Estímulo Adequado), que se encontra no mesmo Subcorpus B (Fatores Extrínsecos) das classes 02 e 03, mas em ramificação separada (Recompensa), vislumbra-se as palavras: “estimular”, “visão”, “estímulo”, “cara”, “chefe”, “equipe”, “confundir”, “dentro” e “porquê”. Vislumbrou-se nos discursos: a) a necessidade que algumas pessoas apresentam de sempre precisar de estímulos externos como incentivos para serem motivados a continuar fazendo um bom trabalho; b) que o bom líder é aquele que consegue estimular a equipe. Usar o estímulo certo para cada um. O que estimula uns, desestimula outros; c) que a motivação pode ser incentivada com estímulos externos como melhorias na carreira ou a oferta de bons cursos; d) que uma equipe estimulada participa na resolução e previsão de problemas e produz resultados; e) que não se pode confundir estímulo com motivação. O que estimula um não funciona para motivar outro; e, f) que todo indivíduo tem uma motivação dentro de si.

Frases que exemplificam os contextos:

**** *ind_06

- Motivação pode ter estímulos externos, nós podemos tentar estimular a motivação individual de cada servidor, melhorando, por exemplo, uma estrutura de carreira, melhorando uma oferta de cursos, (...)

**** *ind_09

- A gente não pode confundir estímulo com motivação, tem cara que precisa estar sempre sendo estimulado, é um cara motivado, tem a motivação dele dentro de si, mas ele tem que ser sempre estimulado, senão a produtividade dele cai.

- Na minha visão um bom chefe, um bom líder é o cara que consegue estimular a equipe e digo estimular, porque, às vezes, o que para um é um bom estímulo, para outro nem tanto é, então essa percepção aí é que é o x da questão.

**** *ind_10

- (...) mas a sua equipe chega e diz: olha, a gente pode ter um problema daqui dois ou três meses, isso é motivação, isso é motivador, porque é uma demonstração que o servidor está engajado, que o participante da equipe está engajado em todo o contexto de ser equipe.

Verificou-se da análise do *survey* com os resultados qualitativos que há uma percepção da amostra sobre a importância do comprometimento com o interesse público (7,91 de média – Tabela 23), assim como uma percepção geral relativamente alta da motivação para o serviço público (7,15), o que implica dizer que a necessidade de realização pessoal e propósito, enquanto mecanismos motivacionais (figura 13), com o uso de ferramentas de reconhecimento, comunicação do sentido das tarefas em prol da contribuição social, assim

como das recompensas externas encontram-se alinhados à literatura sobre a matéria.

Da mesma forma, observou-se no discurso dos gestores entrevistados (figura 15), uma compreensão da motivação enquanto fenômeno interno e valorativo, assim como passível de ser estimulada por meio de fatores extrínsecos tais como a influência da liderança, a criação de um ambiente adequado e o uso de estímulos adequados (recompensas, por exemplo).

Nesse ponto, relata-se o resultado gerado na CHD para o subcorpus resultante das respostas dadas para a pergunta “(07). Quais valores, princípios e diretrizes acredita que devam ser observados na tarefa de motivar uma equipe?”, da Sessão A (Conceitos e Definições de Termos), codificado como “-*Valores_Princípios_Motivação_A_07”.

Utilizando-se o parâmetro de tamanho de segmento de texto padrão do sistema – ST: 40, com RST1 de 07, RST2 de 05, e número de classes terminais de 07, foi possível gerar a CHD, com os seguintes resultados: 2.389 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), contendo 664 formas distintas e 374 com única ocorrência. A análise identificou 69 segmentos de texto, sendo 55 aproveitados para a realização da classificação (79,7%), parâmetro adequado para continuidade da análise.

Das análises do subcorpus “Valores, Princípios e Diretrizes para Motivação”, emergiram 04 classes: classe 1, com 11 ST de um total de 55 (20%); classe 2, com 12 ST (21,8%); classe 3, com 16 ST (29%); e, por fim, a classe 4, com 16 ST (29%).

Na figura 16, verifica-se os exemplos das palavras que mais apareceram de forma associada para criação das classes, considerando o qui-quadrado acima de 3,84 e nível de significância com $p < 0,05$. Na classe 01 destacou-se: “conseguir”, “falar”, “achar”, “exemplo”, “adiantar” e “trazer”. Na classe 02, tivemos: “dar”, “justiça”, “comunicação”, “coerência”, “coisa”, “grupo” e “equipe”. Classe 03: “respeito”, “saber”, “sentir”, “princípio”, “cara”, “respeitado”, “só” e “lealdade”. Classe 04: “querer”, “vida”, “mundo”, “chegar”, “melhor”, “erro”, “voltar”, “mesmo” e “ficar”.

Com base nos resultados citados, verifica-se na figura 16 o dendograma das classes com base nas nuvens de palavras formada. As palavras maiores apresentam alta dependência estatística e as menores representam baixa aglutinação estatística, embora possam ter tido alta frequência.

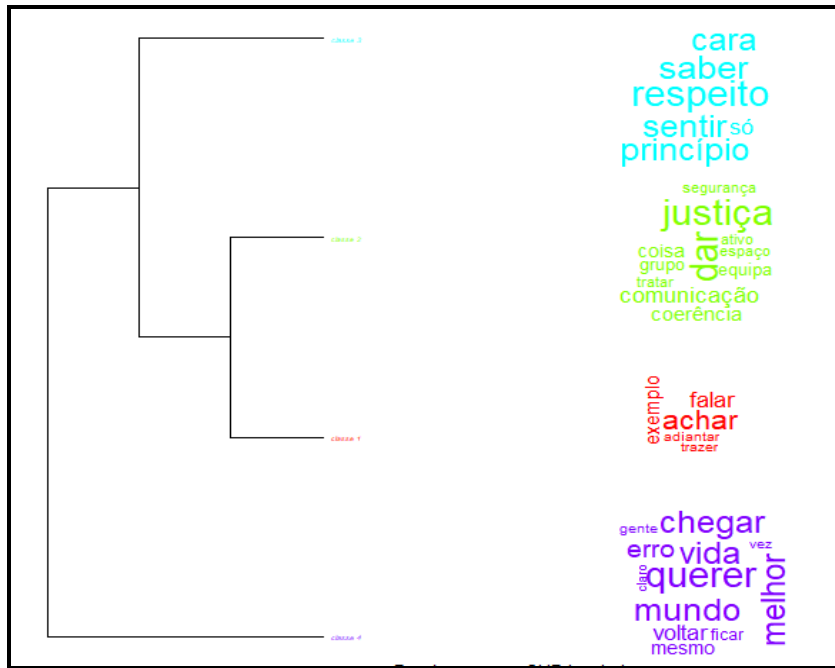


Figura 16 – Classificação Hierárquica Descendente de nuvem de palavras para o tema valores, princípios e diretrizes para motivação.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 07, Seção A, do Anexo C.

A partir da aglutinação de segmentos de texto proposta (Figura 16), constatou-se a existência de uma ramificação com a existência de dois eixos bem distintos que originou o que se designou por Subcorpus A, com apenas uma classe (Classe 04), e Subcorpus B, contendo duas sub-ramificações: a primeira B1, contendo a classe 02 a segunda B2, contendo as classes 01 e 03. Analisou-se o contexto das respostas fornecidas pela amostra e criou-se as categorias constantes da figura 17:

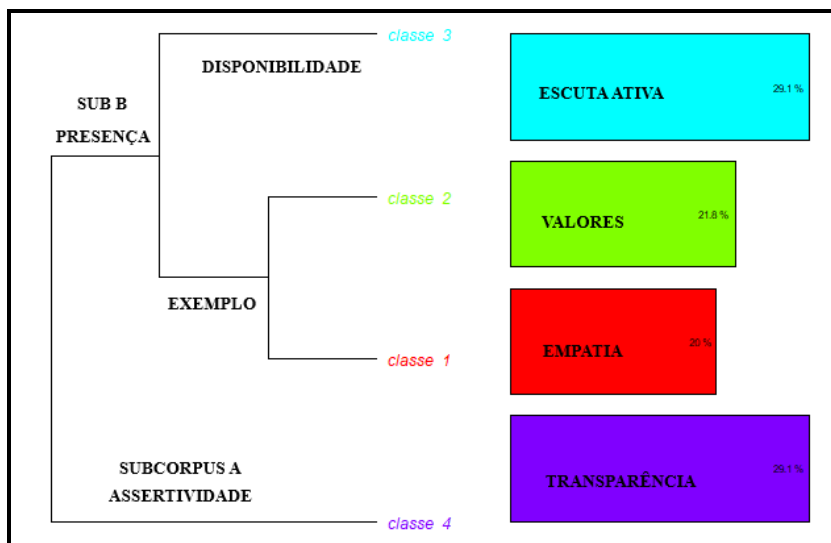


Figura 17 – Classificação Hierárquica Descendente por categorias para o tema valores, princípios e diretrizes para motivação.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 07, Seção A, do Anexo C.

O Subcorpus B, aqui denominado de “Presença”, apresenta duas ramificações intituladas “Exemplo” e “Disponibilidade”, sendo que em uma delas encontra-se a classe 01, aqui denominada de “Empatia”, na qual destacou-se: “conseguir”, “falar”, “achar”, “exemplo”, “adiantar” e “trazer”. Nesta classe, ressoaram respostas com o sentido de que para desenvolver motivação precisa haver empatia e compreensão do outro. Também foi mencionada a necessidade de autoconhecimento para lidar com o outro, assim como o compartilhamento de problemas e limitações pessoais (vulnerabilidade) como forma de motivar. Foi mencionada a importância de se usar os mecanismos e técnicas que já se encontram disponíveis, bem como trazer os valores que já temos em nossa ética e nosso estatuto e que estão arraigados socialmente. Por fim, ressaltou-se a importância de o líder deter e fomentar uma atitude mental positiva, deter um comportamento que gera acolhimento e escuta ativa, ser coerente e dar o exemplo nos momentos de crise e de sucesso.

Trechos que exemplificam a classe:

**** *ind_01

- (...) Mecanismos, eu acho que usar os mecanismos e as ferramentas que já estão disponíveis em todos os lugares com conhecimentos, técnicas e tudo (...)

**** *ind_04

- Diretrizes? Eu acho que, eu vou voltar na atitude mental positiva, que eu acho importante, a questão da própria empatia, porque eu acho que a motivação é pessoal e você só consegue desenvolver essa motivação se você tem empatia e empatia é essa compreensão do outro, (...)

- (...) realmente compartilhar vulnerabilidades, porque o que seria compartilhar vulnerabilidades? Seria você mostrar para os seus liderados que você também tem as suas limitações, que você também tem os seus problemas, porque eles também têm os problemas deles, então quando ele consegue ver que você compartilha isso, (...)

**** *ind_07

- (...) pilares de uma política de liderança é: trabalhar comunicação assertiva, autoconhecimento, coerência, justiça, porque com essas coisas tudo funciona bem. Se eu puder dizer para você aquilo que eu entendo que não está funcionando para mim, isso ser acolhido, ter espaço para ser ouvido, ter uma escuta ativa, eu acho que essa também.

**** *ind_10

- Eu acho que o processo de valorização é agregar tudo aquilo que a gente tem de valores, de éticas, de estatuto e que está arraigado na sociedade, aqueles valores que a gente traz que fazem a construção do homem, agregado à questão do processo de humanização, de você ser humano, de enxergar com sensibilidade as situações, mas que elas estejam sempre pautadas nos princípios, na ética, nos normativos.

Na classe 02 (Valores), tivemos: “dar”, “justiça”, “comunicação”, “coerência”, “coisa”, “grupo” e “equipe”. Ressaltou-se a utilização de comunicação assertiva, clara, transparente, o tratamento igualitário, a escuta ativa, positiva e com uso frequente de *feedbacks* dentro de um ambiente de segurança e estabilidade. Também foram citados valores como justiça, ética, equidade, honestidade, lealdade e exemplo. Estabelecimento e comunicação das regras e critérios para funcionamento dos grupos de forma clara e aplicação

das mesmas quando estabelecidas, assim como a disponibilidade do líder para a comunicação acontecer.

Trechos que exemplificam o discurso preponderante da classe:

**** *ind_04

- E uma outra coisa também que eu acho para você poder motivar as pessoas é você ter uma comunicação mais clara e sincera.

**** *ind_05

- Eu acredito que comunicação, transparência, lealdade com a instituição, que isso termina se refletindo com os próprios colegas, termina que são temas que se interligam, tentar dar o tratamento igualitário dentro da igualdade e dentro da diferença de cada um.

**** *ind_06

- Então essa comunicação tem que ser positiva, ela tem que ser assertiva e ela tem que buscar também ser atenciosa ao ponto de você fazer uma escuta ativa e dar *feedbacks* individuais, (...)

- (...) eu acho que um outro aspecto também de você motivar aqui no serviço público seria você ter realmente, criar um ambiente de tranquilidade e de segurança, (...)

**** *ind_07

- Então a organização tem que trabalhar fortemente assertividade dentro da comunicação, desenvolver essas habilidades para lidar com os conflitos, justiça, coerência é importante.

A Classe 03, aqui categorizada como “Escuta Ativa”. As palavras com maior representatividade de acordo com o qui-quadrado e significância foram “respeito”, “saber”, “sentir”, “princípio”, “cara”, “respeitado”, “só” e “lealdade”. Na análise dos trechos aglutinados restou percebido: a) o respeito individual aos problemas, consideração, verdade, espírito de grupo e lealdade mútua como princípios; b) o respeito à opinião de cada um e saber ouvir; c) a comunicação baseada na escuta e na inteligência emocional; d) a chefia responsável por comunicar que está tentando resolver os problemas; e) a necessidade de o efetivo conhecer os valores de se combater o crime e fazer justiça; f) a criação de um ambiente seguro como espaço ao aprendizado e ao autoconhecimento; g) a preparação para se lidar com as diferenças existentes (tensão); h) líder como alguém que não detém todas as respostas e por isso sabe ouvir.

Trechos em destaque:

**** *ind_05

- (...) a simples comunicação do que está sendo feito, quase que uma prestação de contas, minimiza muitos problemas: o colega às vezes só de saber que está sendo tentado uma solução ele já se sente satisfeito, (...)

**** *ind_08

- (...) mas o cara sabe da existência daquela superintendência, daquela unidade, é para promover justiça em primeira instância, combate os bandidos, ou seja, esses valores têm que estar presentes.

**** *ind_09

- É o respeito, a consideração, a lealdade mútua, isso são princípios que, enfim, espírito de grupo, espírito de corpo tem que ter em um setor como aquele ali

**** *ind_10

- Eu acho que o respeito à opinião de cada um, você tem várias cabeças, vários pensamentos e eu acho que aí o respeito é um grande valor, saber ouvir cada um.

O Subcorpus A (Assertividade) apresenta somente uma classe (Classe 04), aqui denominada de “Transparência”. As palavras destacadas foram: “querer”, “vida”, “mundo”, “chegar”, “melhor”, “erro”, “voltar”, “mesmo” e “ficar”. De acordo com a apreciação dos trechos, chega-se às principais ideias: a) quanto melhor a transparência, melhor a comunicação; b) aceitar a falibilidade e ter inteligência emocional; c) o princípio da supremacia do interesse público, mas cuidar do interesse particular também de cada um que precisa de apoio; d) a criação de um ambiente seguro com segurança psicológica; e) a clareza da missão; f) o líder precisa ter bagagem e experiência de vida, seja acadêmica seja profissional (bom currículo) e precisa comunicar isso; g) o líder não pode se isolar em uma sala e precisa ter uma boa comunicação; e, h) aprender a partir dos erros e não usar os erros apenas para punição.

Trechos elucidativos:

**** *ind_05

- Eu volto na questão da transparência, quanto mais transparência a gente tiver melhor, comunicação, eu acho que a gente vai aprendendo com os erros, (...)

**** *ind_06

- (...) quem chegou é esse alguém que tem essa bagagem de vida. Segundo elemento é a comunicação, se essa pessoa vem para cá, ela passa uma semana trancada, ela pode ser a melhor pessoa do mundo, ela pode ter uma experiência de vida, mas se ela não começou a desenvolver uma boa comunicação com a sua equipe, ela não consegue avançar, não adianta ela ter o melhor currículo do mundo se ela não tem uma boa comunicação.

**** *ind_08

- (...) tem que estar claro a construção de um ambiente seguro, com segurança psicológica, um ambiente de comunicação ampla, (...)

**** *ind_10

- (...) se o chefe entender os problemas dele, ainda que sejam particulares e eu volto no início da entrevista: é claro que a frente bem interesse público, mas eu não estou querendo dizer com isso que eu vou esquecer a vida de cada um.

A próxima pergunta do roteiro de entrevistas (Anexo D), da Seção A (Conceitos e Definições de Termos), é a “(12). Para você há diferença entre motivação de empregados do setor privado e do setor público? Se sim, quais características teriam?”. Seguindo os passos já mencionados na metodologia da formação de *corpus* e subcorpus para análise textual do IRAMUTEQ, resultou-se nas seguintes características descritivas para o subcorpus “-*Motivação_Público_Privado_A_12”*: gerou-se 92 segmentos de texto – ST, com 3.127 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 810 de formas aproveitadas, com rejeição de pronomes, conjunções, advérbios e preposições. Desse total, 486 tratavam-se de “hapax” ou formas que só se apresentaram uma única oportunidade (60%).

O subcorpus gerado “-*Motivação_Público_Privado_A_12” representa 92 segmentos de texto, em comparação aos 586 segmentos do *corpus* textual integral. Para classificação do conteúdo, utilizou-se, mais uma vez, o teste da Classificação Hierárquica Descendente - CHD,

consistindo na análise da força associativa entre palavras com utilização do teste qui-quadrado (χ^2). O teste revelou um aproveitamento de 72,83% dos segmentos de texto (67/92), sendo considerado próximo do ideal de 75% ao menos sugerido por Camargo e Justo (2013).

A análise revelou a existência de 05 classes para o subcorpus: classe 1, com 12 ST de um total de 67 (17,9%); classe 2, com 12 ST (17,9%); classe 3, com 14 ST (20,9%); classe 4, com 14 ST (20,9%); e, por fim, a classe 5, com 15 ST (22,4%).

Na figura 18, constata-se a existência de duas ramificações principais, assim como sub-ramificações, bem como os exemplos das palavras que mais apareceram de forma associada para criação das categorias, de acordo com a força associativa representada.

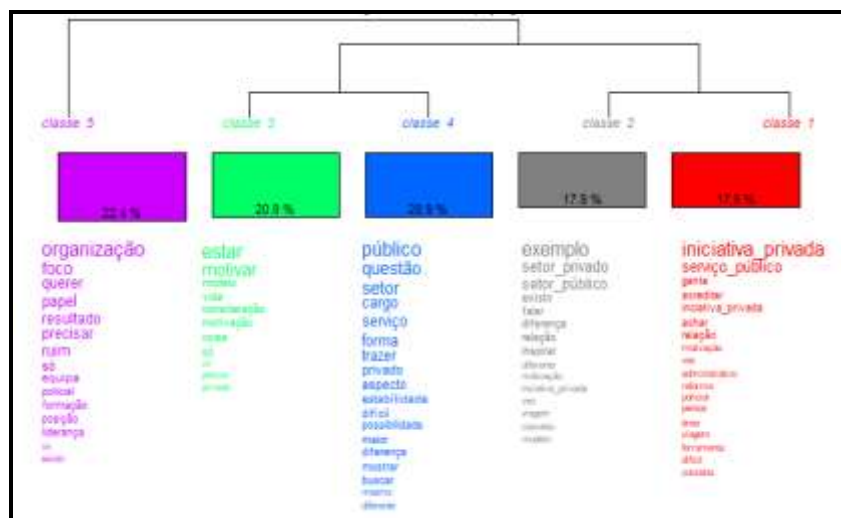


Figura 18 – Classificação Hierárquica Descendente de palavras para o tema diferença de motivação entre setor público e privado.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 12, Seção A, do Anexo C.

A partir dos conteúdos estatisticamente relacionados pela técnica do qui-quadrado (χ^2), assim como da leitura dos segmentos de texto relacionadas às palavras de cada classe pela utilização da hierarquia com que aparecem no perfil da classe e pela força associativa, designou-se as classes consoante figura 19.

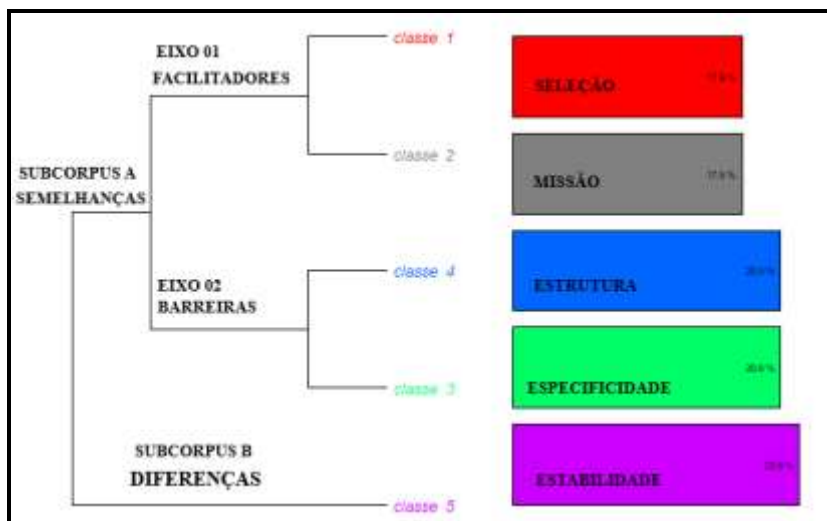


Figura 19 – Classificação Hierárquica Descendente com categorias criadas para o tema diferença de motivação entre setor público e privado.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 12, Seção A, do Anexo C.

O Subcorpus A, denominado de “semelhanças”, concentra discursos nos quais os entrevistados apontam semelhanças entre a motivação no setor público e privado, embora com especificidades, possui duas ramificações (Eixos 01 e 02), que por sua vez se dividem nas classes 01 e 02, assim como classes 03 e 04.

No Eixo 01, denominado de “facilitadores”, por trazer o que poderia ser utilizado como facilitador na motivação no setor público e privado, temos a classe 01, chamada de “Seleção”, está representada por palavras como “iniciativa privada”, “serviço público”, “gente” e “acreditar”, considerando-se apenas as que atenderam ao critério de qui-quadrado superior a 3,84 e $p < 0,05$. A palavra “seleção” buscou indicar que a forma de seleção pode impactar na forma de motivação, sendo que o concurso público traz pessoas bem preparadas e com grande potencial. A partir das palavras citadas e com base nos trechos representativos que aparecem no IRAMUTEQ, pode-se sintetizar o seguinte: a) a desmotivação existe no setor público e no privado; b) a potencialidade de resultado e transformação maior no setor público que no privado, pela seleção que é feita; c) gama maior de possibilidade de uso das recompensas no setor privado, principalmente as pecuniárias; e, d) dificuldade de quantificar os resultados do serviço público como forma de motivar os funcionários.

Trechos selecionados para exemplificar um resumo da classe:

**** *ind_03

- Como que a gente faz o retorno do investimento em segurança pública, por exemplo? Na iniciativa privada é mais fácil de eu fazer essa conta, agora no serviço público é difícil até de eu mostrar, às vezes, o resultado para a pessoa, então eu acho diferente a motivação.

**** *ind_05

- Na iniciativa privada eu acho que tem uma gama muito maior de recompensas, são sei lá, a primeira que vem à cabeça gratificações pecuniárias, até algumas empresas que a gente vê aí jornada de trabalho diferenciada, são viagens, prêmios, viagens, sorteios (...),

**** *ind_06

- (...) mas a verdade motivação eu acredito que não está em nada disso, você vai ter pessoas da iniciativa privada desmotivadas, você vai ter pessoas no serviço público desmotivadas independentemente da remuneração, independentemente da estabilidade, (...)

**** *ind_07

- (...) vem o papel da liderança no setor público, ele assume uma potencialidade de resultado e de transformação muito maior do que na iniciativa privada, interessante. Porque aqui você tem um grupo de pessoas que passou por uma seleção, que tem um potencial, que já fez um recorte, (...)

Por fim, ainda no Eixo 01 (Facilitadores), do Subcorpus A (Semelhanças), temos a classe 02, denominada de “Missão”, na qual se destacaram as palavras “exemplo”, “setor privado”, “setor público”, “existir” e “falar”, considerando-se apenas as que atenderam ao critério de qui-quadrado superior a 3,84 e $p < 0,05$. Baseado nos trechos representativos em que foram extraídas as palavras, conforme ordem que aparecem no IRAMUTEQ, pode-se sintetizar o seguinte: a) regime de sobreaviso, missões policiais e viagens como diferencial a ser considerado em relação aos demais servidores públicos; b) a motivação na empresa privada costuma ser o salário que é decorrência do lucro; c) questão da demonstração dos resultados da segurança pública; d) necessidade de ser exemplo no serviço público; e, e) o senso de pertencimento, o senso de foco na missão e o altruísmo de se construir um país melhor como diferenciais.

Trechos de destaque:

**** *ind_04

- (...) então aqui no setor público a gente às vezes fica muito regulado pelas normas e no setor privado não, você pode às vezes ser mais ousado, então a ousadia já faz parte, até mesmo você ser proativo já faz parte do perfil esperado (...)

**** *ind_05

- (...) a mensuração do resultado no serviço público é diferente, é mais complexa. Como que a gente faz o retorno do investimento em segurança pública, por exemplo?

**** *ind_06

- (...) o nosso modelo de sobreaviso, as nossas operações, as nossas viagens à serviço faz com que nós sejamos um corpo social diferenciado em relação ao setor público em geral.

**** *ind_08

- (...) na iniciativa privada a empresa existe para dar lucro e qual motivação que eu tenho para fazer a empresa dar lucro senão o meu salário? Só financeira, já na PF não, a gente tem a motivação de construir um país melhor, a gente tem a motivação de ver as coisas acontecendo.

Partindo do Eixo 02 (Barreiras), por restar claros os empecilhos a serem considerados para a motivação no setor público, temos a classe 03, aqui denominada de “Especificidade”, considerando as peculiaridades do trabalho policial. Temos, por exemplo, ressaltadas as palavras “estar”, “modelo”, “vida” e “consideração”. Trechos que sobressaíram quando da seleção das palavras clicando com o mouse sobre elas representam, preponderantemente, ideias como: a) orgulho de fazer parte das grandes operações e aclamação popular do trabalho da PF como força motivadora; b) motivação como subjetiva e pessoal no setor público ou no privado; c) entender o policial com suas particularidades para respeitá-lo no que tem de

diferente dos demais trabalhadores; d) os dois modelos motivacionais estariam falidos e teríamos que achar outra coisa; e, f) ineditismo da criação de um modelo e uma política de liderança e motivação.

Trechos exemplificativos, escolhidos por ordem de aparição e conteúdo representativo:

**** *ind_01

- (...) se você perceber que você usou todas essas ferramentas, técnicas e tudo para motivar e você não teve motivação nenhuma do outro, alguma coisa está errada, ele está no ambiente errado ou na instituição errada, (...)

**** *ind_06

- Eu posso estar fazendo o meu trabalho todo dia e não estar motivado, então na verdade é muito mais esse campo de criação de modelos de liderança e motivação, eles são muito necessários, eu vejo como algo inédito (...)

**** *ind_08

- (...) um amigo meu estava na operação gafanhoto no Egito, que o povo inteiro vai para frente da Superintendência Regional e canta o hino nacional como reconhecimento do trabalho que a polícia estava fazendo prendendo aqueles bandidos que drenavam o Estado (...),

**** *ind_09

- (...) a gente tem que trabalhar o homem de polícia, fornecer meios, respeitá-lo, entendê-lo, ter consideração por ele e a motivação vai estar sempre presente ali.

**** *ind_10

- Agora, eu acho que os dois modelos estão falidos, agora o que é que chega como um novo modelo, (...)

No Subcorpus A (Semelhanças), no Eixo 02 (Barreiras), temos ainda a classe 04, denominada de “Estrutura”, por indicar que a estrutura de cargos e carreiras no serviço público pode funcionar como barreira à motivação. Na classe estão representadas, por ordem de importância estatística, as palavras “público”, “questão”, “setor”, “cargo”, “serviço”, “forma”, “trazer”, entre outras. Por sua vez, partindo das palavras citadas, após selecioná-las no IRAMUTEQ, abrem-se os trechos representativos, sendo que as ideias mais representativas da classe foram: a) utilizando-se bem os mecanismos motivacionais você pode influenciar emocionalmente os empregados, sejam públicos ou privados; b) questão como a estabilidade engessa e dificulta a motivação no serviço público; c) estrutura de cargos no serviço público como desafio para a motivação; d) criação de um ambiente de segurança e tranquilidade, que não são decorrência natural da estabilidade; e, f) forma de liderança que faz a diferença entre a motivação no serviço público e privado, com possibilidade de inspirar.

Trechos exemplificativos, escolhidos por ordem de aparição e conteúdo representativo:

**** *ind_01

- Se você cria, usa bem os mecanismos, com certeza a possibilidade de você influenciar na questão emocional do seu subordinado é muito maior, então não faz diferença se é público ou privado.

**** *ind_02

- A estruturação de cargos no serviço público impede um pouco essa mobilidade, essa maior mobilidade, então muitas vezes a motivação tem que ser buscada de forma diversa (...),

**** *ind_04

- (...) eu acho que um outro aspecto também de você motivar aqui no serviço público seria você ter realmente, criar um ambiente de tranquilidade e de segurança, apesar de que estabilidade não representa segurança, às vezes você tem estabilidade, mas não tem a segurança de ser você mesmo, (...)
- **** *ind_10
- (...) a gente está com a reforma administrativa com a probabilidade de proposta de quebra da estabilidade. Eu acho que a gente tem um defeito no serviço público que é a questão de que tudo está muito garantido, então tudo garantido é sinal de comodismo.

Subcorpus B (Diferenças), com apenas a Classe 05, aqui denominada de “Estabilidade”, referindo-se à questão da estabilidade e segurança que advém daí ser o grande diferencial da motivação no setor público e no setor privado. No caso, destacaram-se palavras como “organização”, “foco”, “querer”, “papel”, “resultado”, “precisar” e “equipe”. Os discursos preponderantes, escolhidos com base no clique sobre as palavras e na leitura dos trechos onde aparecem, revelou: a) preocupação maior dos empregados do setor privado com segurança e oscilações da economia; b) maior dificuldade de conexão entre os objetivos e o planejamento no setor público; c) estabilidade gera uma segurança que não existe no setor privado, o que pode gerar acomodação e mais importância ainda do papel da liderança para motivar; d) que no setor privado o foco é maior no resultado que no setor público; e) a realidade massacrante e desmotivadora do serviço público; e f) necessidade de formação de líderes no serviço público.

Trechos selecionados conforme apareceram destacados nas classes:

- **** *ind_06
- (...) aí o seu projeto é muito interessante, em que pessoas que não tenham uma formação de vida que tenha levado elas a concluírem que elas precisam ser líderes, que elas sejam pelo menos estimuladas pela formação dentro das organizações a ocuparem esse papel, (...)
- **** *ind_07
- (...) se pensa muito em planejamento estratégico, mas não se dilui esse planejamento na estrutura da organização para que as pessoas compartilhem para onde a gente tem que chegar e esse papel na organização pública da liderança conectar objetivo e planejamento, (...)
- **** *ind_08
- (...) quando as pessoas estão aqui em formação são todas pessoas que estão sonhando e querem fazer parte disso e depois elas entram um ambiente que as massacram, (...)
- **** *ind_09
- Então o foco é inverso, foque na sua equipe, porque o resultado é consequência, ele vem.

Os resultados inferenciais ajudam sobremaneira na proposta da política, na medida em que confirmam a influência da liderança na motivação de servidores públicos.

Conforme Cantarelli *et al.* (2016), o fortalecimento de medidas que promovam a motivação no trabalho é extremamente relevante por estar associada comumente com a satisfação. Além disso, sabe-se da importância dada à eficácia da máquina pública, principalmente em momentos de crise orçamentária e econômica. Desta feita, estudos correlacionam o nível de motivação dos trabalhadores com o desempenho (Andersen *et al.*, 2014; Bellé, 2013; Jensen & Bro, 2017).

Por essas razões, ressalta-se que identificar qual o estilo de liderança mais representativa na percepção dos servidores da PF, com a relação daquele que mais se relaciona positivamente com a motivação específica para o serviço público, pode traduzir comportamentos deste estilo que podem ser ensinados e reproduzidos através de ações de treinamento e desenvolvimento continuado.

Ao compor a política as diretrizes extraídas da teoria da liderança transformacional e transacional, assim como da motivação no serviço público ganham notoriedade, ganham visibilidade institucional e passam a servir de padrão de conduta a ser buscado como referência para aqueles que desejam um referencial sobre como um líder deve se pautar na instituição.

Desta forma, abre-se a possibilidade de definir critérios para escolha de líderes, formação de sucessores na linha de comando, elaboração de indicadores de promoção e desempenho, assim como o desenvolvimento de carreira em trilhas funcionais, com o fortalecimento da cultura de liderança.

A inexistência de um corpo de funcionários públicos bem preparados, alinhados aos objetivos do macro gerenciamento, dificulta ou mesmo impossibilita as grandes mudanças na necessárias ao desenvolvimento da gestão pública (Abrucio, 2005; Longo, 2007; Marconi, 1999).

4.3. Proposta de minuta da política de liderança e motivação no serviço público

Como bem apontado por Fiuza (2010), a valorização dos colaboradores assume relevante papel na atualidade em face dos desafios impostos pela era da informação e da crescente competitividade entre setores. Nesse diapasão, faz-se necessário ressaltar e investir na gestão de pessoas nas organizações, o que pode ser feito principalmente por meio da criação de capacidades institucionais alinhadas a esse contexto, por intermédio da elaboração de políticas e práticas apropriadas.

Ainda de acordo com a autora (Fiuza, 2010), pesquisas apontam relações positivas entre a existência de políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas e variáveis como lucratividade, produtividade, qualidade, entre outros.

Em sentido contrário, a ausência de uma política de gestão de pessoas clara pode representar o fracasso das estratégias relativas à orientação do corpo funcional nas organizações públicas (Mauro, 2017).

Para a elaboração da minuta de política de liderança e motivação no serviço público para a PF, iniciou-se pela descrição dos conceitos primordiais de liderança, motivação e

motivação no serviço público, partindo do diagnóstico estabelecido no Estudo 01 (quantitativo e qualitativo), assim como sua complementação consistente no instrumento de pesquisa da Tabela 16, que contém as perguntas que compõem o Anexo D selecionadas para análise no IRAMUTEQ.

A parte de conceitos integrou a seção sobre liderança e motivação por pertinência temática. Nessa seção, iniciou-se com a análise sobre o tema dos princípios gerais, com as perguntas: (02). *Por que a PF necessitaria de uma política de liderança e de motivação?*; (04). *Que tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta você acha que devem ser observados por um líder na Polícia Federal?*; e, (06). *De que forma a política de gestão de pessoas poderia estar representada na política de liderança e motivação da PF?*

Primeiramente, iniciando-se com a constituição de um subcorpus textual para cada uma das perguntas citadas, formado a partir do *corpus* geral composto pela totalidade das entrevistas respondidas pelos 10 gestores escolhidos, foram geradas as análises de classificação hierárquica descendente (CHD), ou método de Reinert, para cada um deles no IRAMUTEQ.

Para a primeira pergunta da Seção B (Princípios Gerais), “(02). Por que a PF necessitaria de uma política de liderança e de motivação?”, foi gerado um código temático e um número para identificar a qual categoria pertence, assim como sua ordem: - *Por_que_PF_Política_B_02. Dessa forma, permite-se saber a qual pergunta se refere, qual a seção do questionário que se encontra (B), e, por fim, o número dela na seção (02). Como descrito por Camargo (2005), a forma mais eficiente e correta de analisar o material textual produzido é por temas específicos (monotemático). Para os entrevistados, consoante explicado nas seções acima, foram gerados números de identificação tais como: **** *ind_01, **** *ind_02, etc. Outrossim, o IRAMUTEQ permite vislumbrar qual entrevistado respondeu cada trecho dentro do contexto maior do subcorpus formado pela pergunta específica (tema), dentro da CHD.

Consoante já explicitado nas seções anteriores, o corpus total contendo todo o conteúdo das 10 entrevistas para as perguntas selecionadas para formação da política, resultou na identificação de 20.003 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 2.634 formas distintas e 1.336 com única ocorrência, resultando em 1.022 segmentos de texto.

Para a pergunta em questão (-*Por_que_PF_Política_B_02), após uma primeira tentativa sem êxito na CHD, fez-se necessária a redução do parâmetro padrão de segmento de texto de 40 para 30 ST. Após, a análise descritiva para o subcorpus gerou 1.783 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 546 formas distintas e 328 com única

ocorrência, resultando em 66 segmentos de texto.

Após rodar a CHD, com subtração dos advérbios, além de preposições, numerais, conjunções, etc., que poluíam muito as análises, restaram aproveitados 50 ST de 66 existentes (75,7%), número considerado suficiente para realização do teste. Desse resultado, emergiram 03 classes a partir de duas ramificações principais. A classe 1, contém 17/50 ST (34%); a classe 2, com 16/50 ST (32%); e, classe 03 com 17/50 ST (34%). Na figura 20, constata-se nuvem de palavras com relevância estatística e frequência por classe criada no teste.

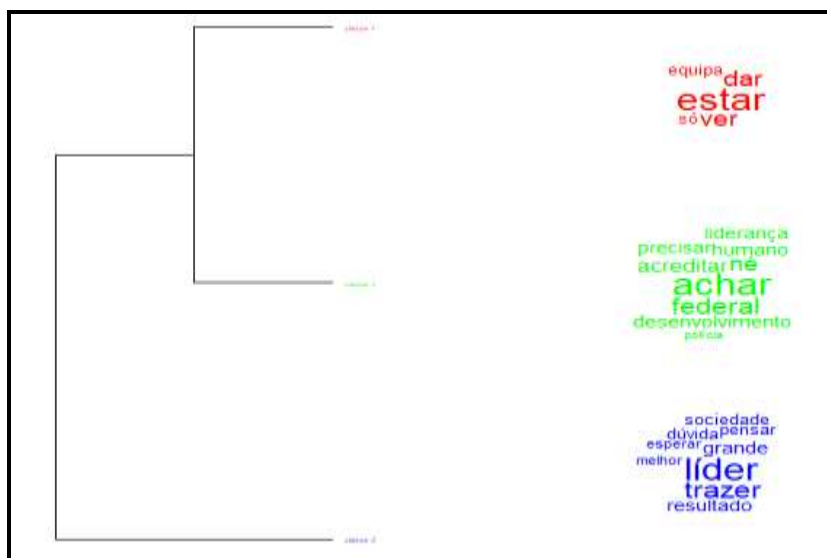


Figura 20 – Classificação Hierárquica Descendente de nuvem de palavras para o tema importância da política.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir da análise do IRAMUTEQ.

Analisando-se o conteúdo trazido em cada classe, a partir da significância estatística pela técnica do qui-quadrado (χ^2), bem como da leitura dos segmentos de texto relacionadas às palavras, elaborou-se uma categorização do conteúdo conforme figura 21.

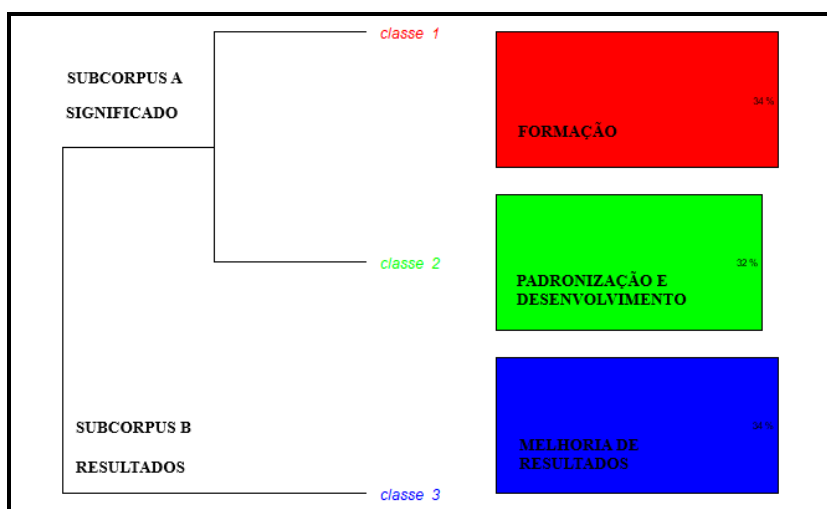


Figura 21 – Classificação Hierárquica Descendente de categorias para o tema importância da política.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir da análise do IRAMUTEQ.

No Subcorpus A, denominado de “significado”, por tratar da necessidade de determinação do sentido do que deve ser entendido por liderança e sua formação na PF, na Classe 01, denominada de “formação”, por trazer a importância de ser formar novos líderes, as palavras que se destacaram estatisticamente foram “estar”, “ver”, “dar”, “equipe” e “só”. Do contexto, a partir da seleção das palavras e leituras dos trechos referenciados na ordem que aparecem no IRAMUTEQ, extrai-se que a política é necessária porque: a) instituição está doente e perdendo o sentido do que é ser policial; b) que a liderança deveria ser disseminada a todos os cargos; c) papel de transformação social e gênero; d) papel importante do curso de formação e seu conteúdo; e) insuficiência de líderes para ocupar as posições de chefia; f) necessidade de dar condições para formação de líderes.

Trechos de destaque:

**** *ind_01

- (...) você não tem talvez dentro da nossa instituição uma gama de pessoas que são aqueles líderes natos, a gente tenta buscar dentro do possível, dar condições de ferramentas, de conhecimentos, de teorias, para que muitos dos nossos colegas consigam chegar a esse ponto de entender que eles também podem desenvolver como líder.

**** *ind_07

- (...) a gente também tem que considerar que as organizações estão dentro do macro que é da transformação social: que papel se espera da mulher líder?

- Então quando você olha para a estrutura da polícia e vê como ela é organizada, quando você olha para as ações de capacitação e você vê os temas que são escolhidos, (...)

**** *ind_08

- (...) E eu trabalho muito nessa questão da liderança e eu vejo que a polícia hoje está doente, não tem como negar isso, eu vejo o próprio curso de formação atual, não concordo com o que está sendo feito, acho que está perdendo um pouco do sentido do que é ser policial federal, (...)

**** *ind_10

- (...) toda a corporação que vai dizer o porquê, para a gente chegar em um denominador comum, para que de fato seja exercido para todos, porque hoje eu posso estar como líder e amanhã eu não estar como liderança e essa liderança não existe só dentro de um cargo comissionado, (...)

Já na Classe 02 (Padronização e Desenvolvimento), do Subcorpus A (Significado), ressaltaram-se palavras como “achar”, “federal”, “acreditar”, “desenvolvimento”, “humano”, “precisar” e “liderança” (16,8 a 5,99 de χ^2). A classe ressalta a necessidade de se padronizar o que se espera de um líder, o que se poderia fazer através de ações de desenvolvimento. Um resumo da classe poderia ser explicitado como a necessidade da política de liderança em razão de: a) ausência de formação de líderes para assumir chefias, bastando conhecimento pessoal; b) alunos podem ter impressão que a liderança está contra eles; c) necessidade de ter um pontapé inicial nesta questão na política de liderança; d) fazer frente ao crime organizado e manter a eficiência da instituição; e) padronizar a atuação das chefias; f) necessidade de ouvir a opinião do efetivo em uma enquete; g) definição de conceitos, expectativas e competências.

Alguns dos trechos de destaque:

**** *ind_01

- Por isso que na Polícia Federal eu acho muito bacana ter esse pontapé inicial sobre cursos de liderança, precisamos disso dentro da polícia, não dentro da polícia, dentro de qualquer outra instituição (...)

**** *ind_02

- Acredito que toda organização que quer continuar com uma alta eficiência tem que formar as suas lideranças.

**** *ind_03

- Ela precisa de liderança para fazer frente às demandas de crime organizado, da evolução da criminalidade, (...)

**** *ind_05

- Eu acho que para padronizar a atuação das suas chefias, das suas lideranças e para preparar esse servidor, (...)

**** *ind_07

- O que é liderança para a Polícia Federal? Qual o papel que se espera de você que vai ocupar essa posição? Você tem as competências?

**** *ind_08

- Hoje para ser chefe aqui basta ser amigo de alguém que chegou e mesmo sem conhecimento nenhum as pessoas se tornam, né? (...) porque a liderança acredita que é nós contra eles, (...)

**** *ind_10

- (...) eu acho que a gente sempre precisa. Bom, eu acho que é interessante aí no caso uma enquete com a corporação toda.

No Subcorpus B, denominado de “resultados”, por trazer a importância da política de liderança sob o prisma da melhoria dos resultados da instituição, temos a Classe 03 (Melhoria de Resultados), no qual sobressaem palavras como “líder”, “trazer”, “grande”, “resultado”, “pensar”, “sociedade”, “dúvida”, “esperar” e “melhor” (17,6 a 5,08 de χ^2 e $p < 0,05$). Com base nas palavras-chave e segmentos de texto selecionadas de acordo com ordem estatística, pode-se resumir da seguinte forma a classe formada: a) ausência de líderes natos na PF; b) não se sabe o que se espera dos líderes; c) necessidade de atualização constante; d) importância de admiração do líder; e, e) a política de liderança pode trazer melhores resultados para o órgão.

Trechos das entrevistas:

**** *ind_01

- (...) o que eu penso é que como você não tem talvez dentro da nossa instituição uma gama de pessoas que são aqueles líderes natos (...)

**** *ind_02

- (...) ter essa visão de atualização e capacitação constante dos líderes para se adequar às próprias que ocorrem na sociedade (...)

**** *ind_04

- Porque somente a política de liderança e de motivação é que pode trazer, talvez, o melhor resultado para o órgão e o melhor resultado para o órgão vem através das pessoas (...)

**** *ind_06

- Então a Polícia Federal tem características de uma instituição que tem muito a oferecer para a sociedade, ela já consegue trazer resultados satisfatórios que colocam ela em um patamar de uma instituição que tem um reconhecimento social muito grande, (...)

**** *ind_07

- (...) então é necessário que você tenha estruturado um projeto que contemple isso, principalmente quando a gente percebe que existe uma grande dúvida do que se espera do líder.

**** *ind_09

- (...) obtendo resultados mais expressivos, mais seguros de uma outra forma, agora, eles acontecem e a gente não tem essa quantidade toda de líderes dentro da polícia, (...)

**** *ind_10

- (...) eu não fui chefe a minha inteira, eu fui comandado e admirava o líder que eu tinha à época que eu era agente, então o resultado tende a ser muito melhor, (...)

Com relação à pergunta: “(04). Que tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta você acha que devem ser observados por um líder na Polícia Federal?”, da Seção B (Princípios Gerais), após a criação do subcorpus específico para o tema (-*Normas_Fundamentos_Padrões_B_04), chegou-se à identificação de 1.081 ocorrências textuais, com 387 formas distintas e 234 com uma única ocorrência, tendo sido identificados 32 segmentos de texto, com 31 aproveitados para a CHD (96,8%), que gerou dendograma com 02 ramificações principais e 04 classes. Na figura 22 temos a nuvem de palavras que identifica cada classe.

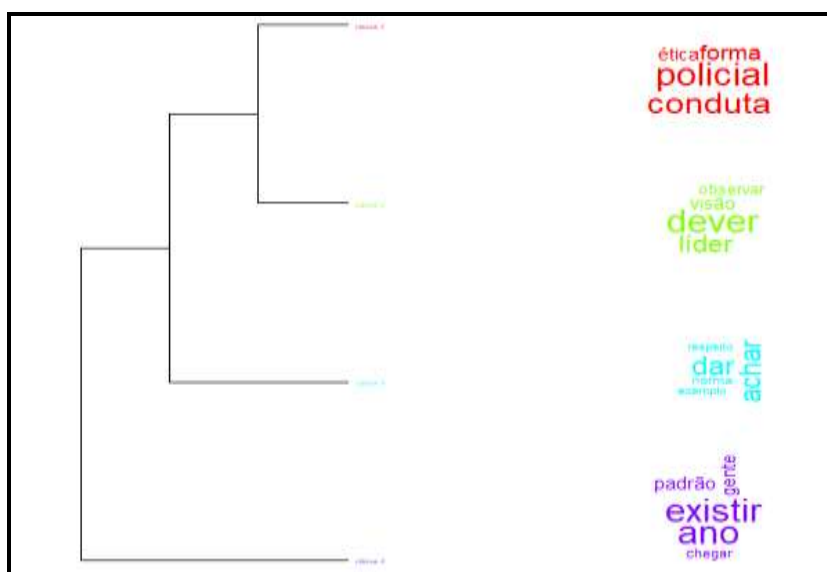


Figura 22 – Classificação Hierárquica Descendente nuvem de palavras para o tema tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta de um líder na PF.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir da análise do IRAMUTEQ.

O Subcorpus A, possui 03 classes: classe 01 com 10/31 ST (32,3%), classe 02 com 06/31 ST (19,3%), classe 03 com 08/31 ST (25,85%). Subcorpus B com apenas a classe 04 com 07/31 ST (22,6%).

Na figura 23 segue as denominações criadas para as classes, para as ramificações e sub-ramificações.

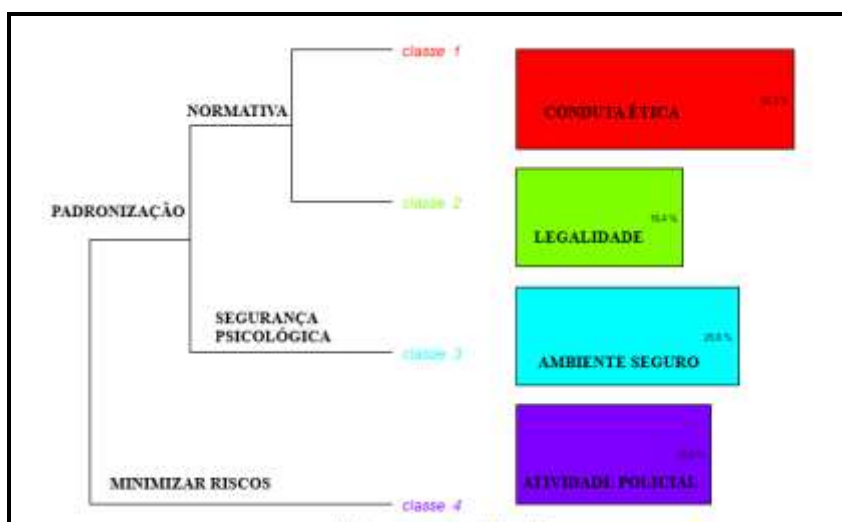


Figura 23 – Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta de um líder na PF.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir da análise do IRAMUTEQ.

No primeiro subcorpus, chamado aqui de “padronização”, por demonstrar a necessidade da existência de padrões de conduta, temos a primeira sub-ramificação denominada de “normativa”, por indicar a preocupação com a observância de leis e regulamentos. A primeira classe (classe 01), restou identificada como “Conduta Ética”, ressoaram palavras como “policial”, “conduta”, “forma” e “ética” (9,64 a 3,84 de χ^2 e $p < 0,05$). Os segmentos de texto selecionados deram sentido geral de: a) órgão policial armado que combate desvios, sendo necessário ao líder obedecer essas regras e padrões; b) conduta social ética e ilibada; c) tem que ter padrão para a conduta do líder e dos liderados sempre com foco na legalidade; d) forte padrão de conduta muito normatizada inclusive com reflexos disciplinares rígidos; e) respeito, foco no indivíduo e foco no resultado. Trechos:

**** *ind_02

- É um órgão policial onde as pessoas andam armadas, onde há determinadas condutas que devem ser seguidas e é um órgão que presa muito pelo combate aos desvios e, assim, o líder tem que ser a pessoa que segue essas regras e esses padrões.

**** *ind_08

- (...) então respeito, comunicação, ética, foco no indivíduo e foco no resultado.

**** *ind_09

- (...) tem que ter padrão para tudo, desde a conduta do policial aos líderes, aos chefes, você tem que ter um padrão meu amigo e a premissa é a legalidade.

Na classe 02 (Legalidade), sobressaíram palavras como “dever”, “líder”, “visão” e “observar” (15,71 a 4,76 de χ^2 e $p < 0,05$). Trechos significativos por ordem de visualização informam para a pergunta: a) líder precisa seguir as normas da PF que já é um órgão muito normatizado; b) líder deve observar o código de ética e a lei de improbidade administrativa; c) deve ser exemplo e alvo de inspiração ao respeitar as regras; d) deve passar a visão ética para todos colaboradores.

Trechos:

**** *ind_02

- (...) uma das coisas que ele tem que fazer é seguir as normas e a Polícia Federal é um órgão muito normatizado, até porque as atividades da Polícia Federal devem seguir padrões e regras pré-determinadas.

**** *ind_06

- O líder deve ser ético e observar o código de ética, o líder deve ser probo e deve observar a lei de improbidade administrativa, (...)

Já na classe 03 (Ambiente Seguro), Subcorpus A (Padronização), na sub-ramificação “segurança psicológica”, para denotar o caráter mais ligado ao lado de segurança emocional, as palavras com representatividade estatística relevante foram “segurança”, “dar” e “achar” (17 a 13,2 de χ^2 e $p < 0,05$). O sentido dos textos nos informa que: a) o tipo de padrão de conduta poderia ser o de garantir segurança e alguma liberdade para o ambiente e as relações; b) respeito à individualidade, metas claras e segurança psicológica; c) dar o exemplo de seguir as normas e padrões de conduta.

Trechos:

**** *ind_01

- (...) é preciso conhecer o seu subordinado e você só conhece o outro convivendo com o outro, dando espaço para ele participar, com extrema liberdade, com segurança para te falar as coisas, um ambiente seguro (...)

**** *ind_04

- Eu acho que como padrão de conduta talvez dar alguma liberdade, dar liberdade às pessoas, trazer segurança para o ambiente e para as relações, talvez de alguma forma incentivar ou trazer a proatividade e assertividade e feedback (...)

**** *ind_08

- (...) respeito à individualidade do servidor, comunicação de metas claras, proporcionar segurança psicológica ao invés da ameaça constante que é o que eu vejo hoje.

No Subcorpus B (Minimizar Riscos), por traduzir a ideia de padronização com intenção de minimizar ocorrências resultantes dos riscos da atividade policial, temos apenas a classe 04 (Atividade Policial), no qual as palavras com representatividade estatística foram “existir”, “ano”, “gente” e “padrão” (15,75 a 7,12 de χ^2 e $p < 0,05$). Dos trechos ressaltados pelo IRAMUTEQ na CHD, temos a ideia de que se faz necessária a existência de padrões de atuação para diminuir o potencial dos riscos inerentes à atividade policial.

Trechos:

**** *ind_10

- (...) mudança de procedimentos ocorrem a todo momento, mas o padrão tem que existir, pode até ser que naquele momento o padrão nem fosse mais o ideal, mas era o padrão, o importante era que tinha um padrão (...)

- (...) mesmo aplicando protocolos, técnicas e procedimentos, táticas e procedimentos, ou seja, estabelecendo padrões para tudo, ainda o risco existe e é sempre alto, imagina se você não seguir padrões.

Ainda no tocante à Seção B (Princípios Gerais), do Anexo D (Roteiro de Entrevista), chega-se à pergunta (06). *De que forma a política de gestão de pessoas poderia estar*

representada na política de liderança e motivação da PF?

A partir da criação do subcorpus específico para o tema (-*Política_Gestão_Representada_B_06), identificou-se 953 ocorrências textuais, com 366 formas distintas e 242 com uma única ocorrência, tendo sido identificados 29 segmentos de texto, com aproveitamento de apenas 13 para a CHD (44,8%), não sendo possível gerar o dendograma de nuvens de palavras ou classes com parâmetros mínimos confiáveis, já que não foi atingido o percentual recomendável de 75%, como sugerido por Camargo e Justo (2013).

Desse modo, não sendo possível gerar a CHD ou categorias a partir das respostas para a pergunta especificada, representou-se, por meio da figura 24 a nuvem de palavras gerada para o tema pelo IRAMUTEQ.

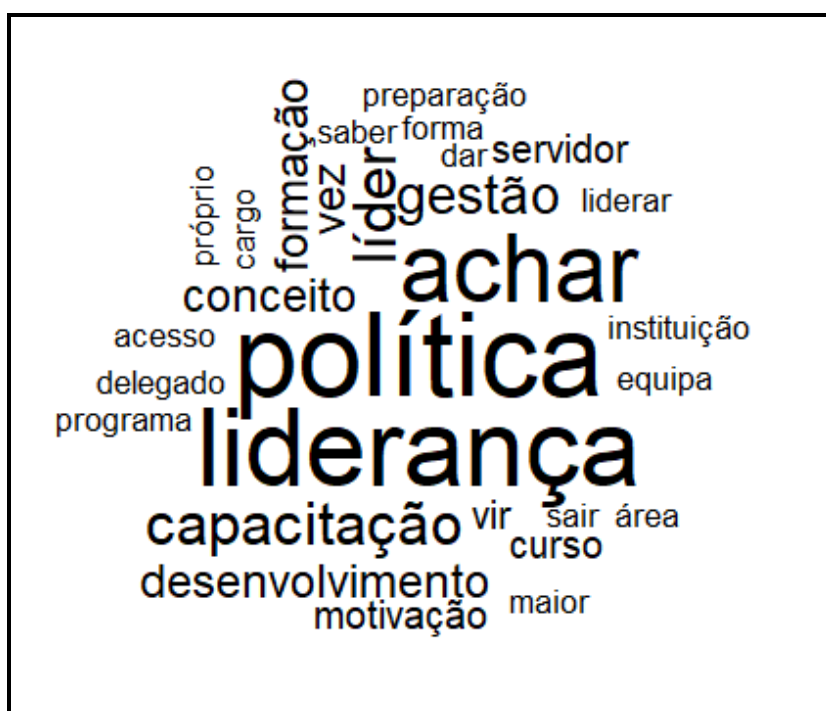


Figura 24 – Nuvem de palavras para o tema representação da política de liderança na política de gestão de pessoas da PF.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir da pergunta 04, Seção B, do Anexo D.

Embora não tenha sido possível gerar categorias na CHD, pela análise das respostas que formaram o subcorpus que originou a nuvem de palavras, pode-se vislumbrar que: a) a política de liderança e motivação é consequência e complemento da política de gestão de pessoas; b) a liderança e a motivação são elementos que materializam o desenvolvimento das pessoas; e, c) a política de gestão de pessoas é de onde deve nascer a política de liderança.

Trechos:

**** *ind_06

- Seriam conceitos derivativos, a liderança e motivação seriam... Assim como é a política de desenvolvimento de pessoal, ela é derivativa da política de Gestão de Pessoas.

**** *ind_07

- Na maneira em que a liderança e a motivação são um dos elementos que materializam o desenvolvimento das pessoas.

**** *ind_08

- Eu acho que a política de gestão de pessoas é de onde nasce a política de liderança, tem muita ali que dá para extrair para a política de liderança, inclusive está citado lá a criação de uma política de liderança, a criação de normativos para fazer cursos, então ela se encaixa na política de liderança como provedora dos conceitos, (...)

Nessa questão, resta claro que a política de liderança e motivação é um complemento necessário da política de gestão de pessoas da instituição, embora não seja claro como uma complementar a outra.

Com relação à Seção C (Diretrizes), do Anexo D (Roteiro de Entrevista), restaram selecionadas para análise de CHD no IRAMUTEQ as questões: (01). *O que precisaria conter uma política de motivação e liderança?*; (02). *Quais diretrizes e princípios um líder deve seguir?*; (03). *Quais valores apoiam uma política de liderança e motivação na PF?*; e, (05). *Qual conteúdo não poderia faltar em uma política de liderança e/ou motivação para a PF?*

Com a criação do subcorpus específico para a pergunta (01). *O que precisaria conter uma política de motivação e liderança?* (-*Conteúdo_Política_C_01), restaram estabelecidas 1.282 ocorrências textuais, com 629 formas distintas e 384 com uma única ocorrência, com a identificação de 58 segmentos de texto, com aproveitamento de 49 para a CHD (84,5%), tendo sido, portanto, ultrapassado o percentual recomendável de 75.

A configuração gerou um dendograma com 02 ramificações principais, uma sub-ramificação em um total de 03 classes: Classe 01 com 12/49 ST (24,5%), Classe 02 com 21/49 ST (42,9%) e Classe 03 com 16/49 ST (32,6%). Na figura 25, vislumbra-se a nuvem de palavras que categoriza cada classe.

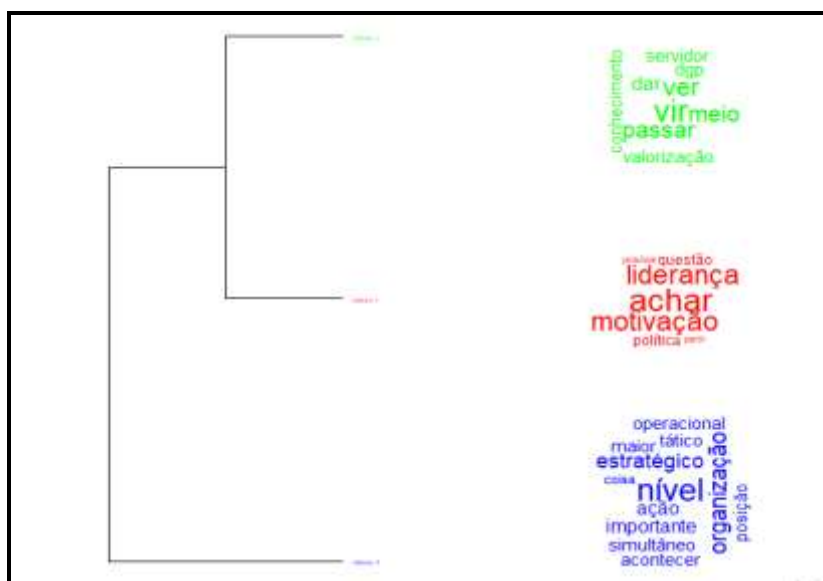


Figura 25 – Classificação Hierárquica Descendente de nuvem de palavras para o tema conteúdo de uma política de liderança para a PF.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de respostas da pergunta 01, Seção C, do Anexo D.

No primeiro subcorpus, chamado aqui de “valorização”, por demonstrar a necessidade de valorizar o servidor e engajar o mesmo na política, com comunicação clara do que pode esperar em sua carreira, temos uma sub-ramificação nas Classes 01 e 02. A Classe 01, identificada como “Trilha Funcional”, trouxe em destaque palavras como “achar”, “liderança”, “motivação”, “questão” e “política” (20,53 a 5,75 de χ^2 e $p < 0,05$). Os segmentos de texto selecionados indicam que para alcançar uma política efetiva de liderança e motivação: a) o estabelecimento de critérios para assumir chefias e posições de liderança; b) criação de estrutura de capacitação para cada cargo; c) respeito à diversidade de perfis e criação de ambientes propícios para trocas de ideias; d) criação de uma trilha funcional; e) valorização do servidor da PF; e, f) comunicação, participação, engajamento e cooperação.

Trechos:

**** *ind_01

- Eu acho que se a gente estabelecesse ali que para você chegar a determinados níveis, para você ser um superintendente você obrigatoriamente teria que ter uma experiência, (...)

**** *ind_04

- (...) respeito a diversidade de perfis e comportamentos, criação de ambientes propícios para troca de ideias e realização de reuniões ou outras oportunidades que as pessoas pudessem ficar mais próximas para trocar ideias mesmo.

**** *ind_05

- (...) eu acho que tem que ter uma trilha funcional dentro da Polícia, tem que ser criado uma trilha: a pessoa saiu da academia onde que ela pode assumir?

**** *ind_08

- Eu acho que a coisa principal de uma política de liderança é estabelecer a estrutura de capacitação para cada cargo.

**** *ind_09

- (...) a política de motivação e liderança tem que partir pela valorização do policial, não vou falar do policial, vou falar do servidor: a valorização do servidor, (...)

**** *ind_10

- Comunicação não poderia faltar, participação, engajamento, cooperação e aí isso significa trabalho conjunto, discurso conjunto, responsabilidade conjunta, os benefícios sendo compartilhados conjuntamente, (...)

Ainda no Subcorpus A (valorização do servidor), temos a Classe 02, identificada como “Importância do Trabalho”, trouxe destacadas as palavras “ver”, “vir”, “passar”, “meio”, “DGP”, “dar”, “conhecimento” e “valorização” (9,12 a 4,03 de χ^2 e $p < 0,05$). A partir da interpretação dos segmentos de texto destacados pela CHD para composição da classe, sugere-se que, para alcançar uma política efetiva de liderança e motivação faz-se necessário: a) a divulgação para o efetivo da importância e o resultado do trabalho da PF para o país; b) ações de valorização do servidor; e, c) construção interna na instituição respeitando suas singularidades.

Trechos:

**** *ind_02

- (...) para que eles tenham conhecimento da importância do trabalho deles, do que o trabalho significa, para que o trabalho significa para a sociedade e para o país como um todo, como a instituição vem fazendo nos últimos anos.

- (...) primeiro que ela não poderia vir pronta de manuais da iniciativa privada e nem do serviço público, porque a Polícia Federal tem características próprias singulares dentro do serviço público, (...)

**** *ind_10

- (...) a política de motivação e liderança tem que partir pela valorização do policial, não vou falar do policial, vou falar do servidor: a valorização do servidor, ela não tem como contornar isso, porque tudo vem daí.

Já no Subcorpus B, designado de “Formação” em razão de apresentar a ideia preponderante de formação de líderes de forma sincronizada em todos os níveis, temos a Classe 03, denominada de “Treinamento e Desenvolvimento”, ressaltou-se vocábulos como “nível”, “organização”, “estratégico”, “ação”, “importante”, “tático”, “simultâneo”, “posição”, “operacional”, “maior” e “acontecer” (15,85 a 6,59 de χ^2 e $p < 0,05$). Da interpretação dos segmentos de texto extraiu-se que, para alcançar uma política efetiva de liderança e motivação faz-se necessário: a) atuação nos níveis operacional, tático e estratégico de forma simultânea; b) ações de treinamento e desenvolvimento continuada para os três níveis; c) meritocracia e definição de metas e objetivos claros; e, d) demonstrar para todos servidores a importância da atuação da PF como polícia de Estado com valorização da ação de cada um dos integrantes.

Trechos:

**** *ind_02

- (...) que a ação de cada um é importante para que esse fim aconteça e para que a gente possa sempre continuar sendo uma polícia de Estado (...)

**** *ind_07

- Uma política de motivação e liderança deveria abordar os três eixos da polícia, que é o nível operacional, tático e estratégico e com abordagens diferentes.

**** *ind_10

- Então hoje você pega aí a plataforma de ensino à distância da academia que é uma diversidade de ações que despertam interesse do policial, que despertam interesse do servidor, ele está sempre se reciclando e aprendendo, isso é fundamental.

Das análises descritas, elaborou-se a figura 26:

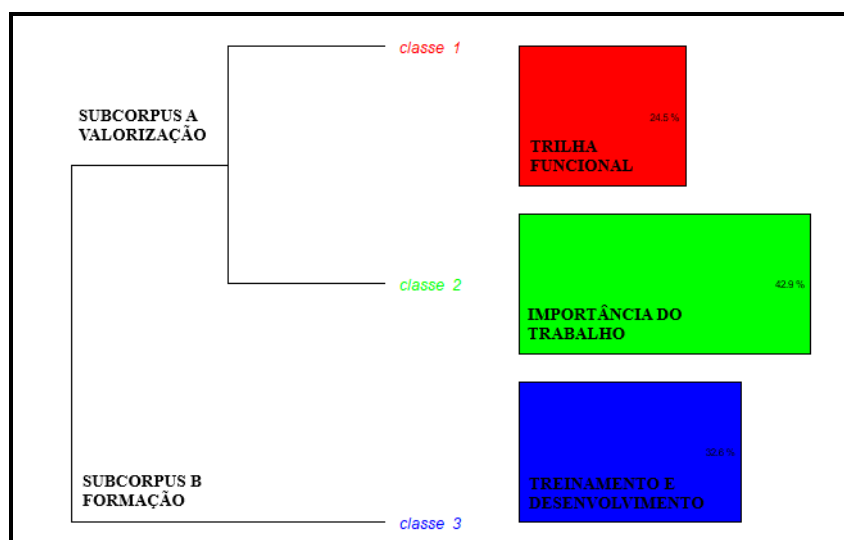


Figura 26 – Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema conteúdo de uma política de liderança para a PF.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 01, Seção C, do Anexo D.

A partir de subcorpus gerado para a pergunta (02). *Quais diretrizes e princípios um líder deve seguir?* (-*Diretrizes_Princípios_C_02), registrou-se a presença de 1.683 vocábulos, sendo 502 com ocorrências distintas e 295 com única aparição, tendo sido identificados 50 segmentos de texto, com aproveitamento de 39 após a CHD (78%).

Com as configurações utilizadas, foi gerado um dendograma contendo apenas duas classes: Classe 01 com 19/39 ST (48,7%) e Classe 02 com 20/39 ST (51,3%). Mesmo com várias tentativas e alterações de parâmetros de segmentos de texto, no entanto, não foi possível a geração do dendograma de nuvem de palavras representativas.

A ramificação entre as duas classes restou catalogada como “Diretrizes de Governança”, sendo a Classe 01 denominada de “Observância de Normas, Regulamentos e Valores”, em razão de se frisar a experiência técnica e o exemplo comportamental dado pelos ocupantes de posições de liderança, destacou palavras como “diretor”, “seguir”, “líder”, “princípio”, “falar”, “precisar” e “visão” (10,01 a 4,69 de χ^2 e $p < 0,05$). Os segmentos de texto selecionados indicam que as diretrizes e princípios que um líder deve seguir são: a) as questões normativas, estruturais e valores do órgão; b) as definições de papéis dentro do órgão; c) criação de uma visão comum e condução dos seguidores em busca de sua realização; d) diretrizes de governança do governo federal; e) lealdade, transparência, comunicação e probidade; f) exemplo, alinhamento às diretrizes da alta gestão, coerência e presença; g) desenvolvimento constante das competências técnicas e das competências ligadas ao autoconhecimento, comunicação assertiva e inteligência emocional; h) capacitação de sua equipe; e, i) princípios constitucionais da administração com foco no interesse público.

Exemplos de trechos:

**** *ind_02

- As diretrizes eu acredito que estejam mais ligadas às questões normativas, estruturais e valores do órgão, mas também ao que a gestão naquele momento está buscando em relação ao aprimoramento do órgão.

**** *ind_03

- (...) uma diretriz de criar a visão e conduzir as pessoas nesse sentido.

**** *ind_05

- (...) lealdade, transparência, comunicação e probidade.

**** *ind_07

- O constante desenvolvimento, o autodesenvolvimento, desenvolvimento das suas competências técnicas também e quais são essas competências? Sempre a questão do autoconhecimento, comunicação nunca é demais, inteligência emocional, assertividade, (...)

**** *ind_10

- A definição dos papéis no sentido de uma equipe saber o que deve fazer, isso não significa que ela só faz aquilo, não, mas ela ter bem definido, (...)

A Classe 02, restou identificada como “Comportamentos e Autoconhecimento”, em razão da citação de competências comportamentais específicas como a prática de *feedback*, assim como necessidade de o líder investir no autoconhecimento. Destacou-se vocábulos tais qual “dar”, “saber” e “bom” (11,12 a 6,74 de χ^2 e $p < 0,05$). Os segmentos de texto apontam no sentido de que com relação às diretrizes e princípios que um líder deve seguir: a) saber dar exemplo pelo conhecimento advindo das experiências de vida com respeito às suas convicções; b) utilizar escuta ativa, assumir responsabilidades, saber dar *feedbacks* e fazer elogios; c) tratar os erros como processo de aprendizado, com segurança psicológica e *feedbacks* constantes; e, d) realização de autoanálise.

Trechos exemplificativos:

- (...) para ser um bom líder você tem que estar diariamente fazendo uma autoanálise, percebendo dentro de você se a suas tomadas de decisões, a forma que você está desempenhando a sua atividade, (...)

**** *ind_06

- (...) deve assumir responsabilidades do grupo, deve saber ouvir com escuta ativa, deve saber dar *feedbacks* sinceros, deve elogiar quando merecer (...)

**** *ind_08

- (...) buscar e promover ferramentas que gerem, que deem segurança psicológica, deve saber que erro que existe, vai existir sempre e como ele deve tratar o erro e outra diretriz, esse cara deve saber dar *feedback* e dar *feedback* constantemente.

**** *ind_10

- (...) que exemplo você vai dar se você não conhece aquilo? Se você não tem convicção sobre aquilo?

Na figura 27, temos a CHD construída para as classes formadas pelo sentido preponderante dos segmentos de texto apontadas estatisticamente.

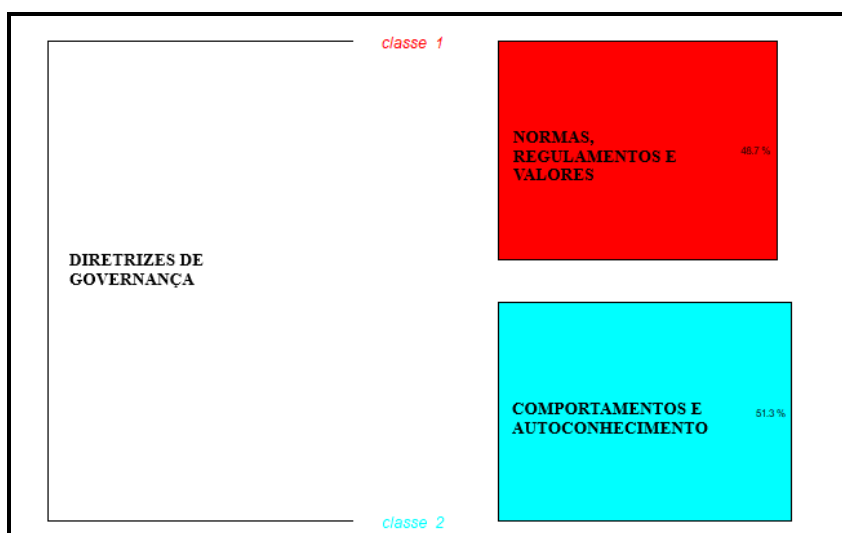


Figura 27 – Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema diretrizes que um líder deve seguir.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 02, Seção C, do Anexo D.

Para análise da pergunta (03). *Quais valores apoiam uma política de liderança e motivação na PF?* (-*Valores_Apoiam_Política_C_03), formou-se subcorpus no qual restaram identificadas 1.034 ocorrências textuais, com 375 formas distintas e 234 com uma única ocorrência, com a identificação de 41 segmentos de texto, com aproveitamento de 28 para a CHD (68,3%), valor relativamente abaixo do recomendável de 75% (Camargo & Justo, 2013), embora tenha sido gerado gráfico de categorias com 03 classes representativas, consoante dendograma de nuvens de palavra elucidativa na figura 28.

Os dados sugerem a insuficiência de conteúdo textual a fundamentar uma classificação hierárquica descendente com categorias substancialmente divergentes e estatisticamente relevantes. Tomou-se a precaução, inclusive, de diminuir o tamanho da UCE de 40 para 30, assim como as configurações padronizadas da CHD, para RST1 e RST2, como recomendado no tutorial do *software* (Fernandes, 2016).

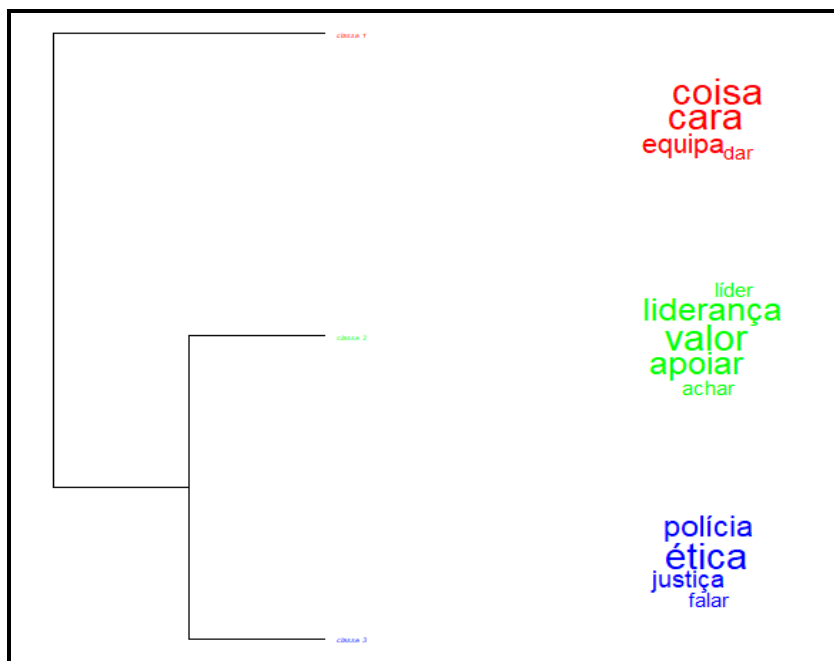


Figura 28 – Classificação Hierárquica Descendente nuvem de palavras para o tema valores que apoiam uma política de liderança.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 03, Seção C, do Anexo D.

Embora tenha sido possível gerar categorias na CHD, pela ausência de pressupostos válidos, optou-se por analisar as palavras do subcorpus que originou a nuvem de palavras acima exposta, assim como a seleção das palavras indicadas no IRAMUTEQ por meio do perfil gerado para cada classe e visualizar os segmentos de texto mais relevantes estatisticamente. Dessa forma, respondendo à pergunta realizada, sobre quais valores apoiariam uma política de liderança e motivação na PF, estabeleceu-se: a) a necessidade de tratar dos valores da instituição e da ética desde o ingresso de novos servidores; b) valores relacionados ao combate à corrupção, idoneidade moral, transparência e probidade; c) justiça, equidade e retidão; d) senso de pertencimento; e) desenvolvimento constante e humanidade; f) busca da eficiência, projeção da imagem e produtividade; e, g) valorização do servidor e engajamento do líder na tarefa de fazer a equipe crescer.

Trechos exemplificativos:

**** *ind_01

- (...) traçar um caminho desde a entrada da pessoa, falando sobre os valores, a ética, sobre a forma de se comportar dentro da polícia e exigir esses valores, (...)

**** *ind_02

- Então nós temos vários valores, principalmente órgão policial, valores relacionados a probidade, honestidade, ética, ao combate à corrupção, transparência, são valores que o órgão policial tem que exacerbar mais ainda, a idoneidade moral.

**** *ind_03

- Como eu disse: justiça, equidade, ética, retidão.

**** *ind_08

- Primeiro, valores institucionais ligados à busca da eficiência, produtividade, projeção da imagem da instituição. Se a instituição não tiver nenhum um líder na primeira crise a instituição vira notícia, pauta negativa da imprensa.

**** *ind_10

- (...) o engajamento do líder, a vontade de fazer a equipe crescer e amadurecer, poder alçar voos,

Embora não tenha sido realizada a categorização, em razão dos pressupostos mínimos, os valores mencionados pelos gestores foram utilizados para compor a minuta de política de liderança e motivação humana objeto desta seção.

Após, formado subcorpus específico para a pergunta (05). *Qual conteúdo não poderia faltar em uma política de liderança e/ou motivação para a PF?* (-*Conteúdo_Necessário_Política_C_05), restaram estabelecidas 1.140 ocorrências textuais, com 417 formas distintas e 276 com uma única ocorrência, com a identificação de 35 segmentos de texto, com aproveitamento de 26 para a CHD (74,3%), julgando-se válido por ter praticamente alcançado o percentual recomendável de 75.

Gerado o dendograma de classes, verificou-se uma ramificação principal contendo a classe 03, com 10/26 ST (38,5%), com uma sub-ramificação contendo as classes 01, com 07/26 ST (26,9%), assim como a 02 com 09/26 (34,6%).

Partindo da Classe 03, denominada aqui de “modelos de liderança” verificou-se a presença das seguintes palavras estatisticamente relevantes: “falar”, “cara”, “valorizar” e “retórica” (15,33 a 5,43 de χ^2 e $p < 0,05$). Da análise dos segmentos de texto revelou-se que para uma política de liderança e motivação na PF não poderia faltar: a) liderança participativa, pautada pelo exemplo; b) liderança com conhecimento na área de atuação; e, c) liderança empática e apoiadora, que dá meios concretos para o crescimento profissional.

Trechos:

**** *ind_05

- (...) o líder tem que ser participativo, não tem como um líder só falar o que os outros tem que fazer e nunca ter feito, nunca ter passado e conhecimento.

**** *ind_09

- (...) você falar, o cara escuta, mas ele na verdade vai respeitar quando ele perceber que você está dando o exemplo ou que aquilo que você fala, a retórica combina com as atitudes, (...)

Na sub-ramificação designada de “treinamento e capacitação”, temos primeiramente a Classe 01, denominada de “autoconhecimento” na qual se verificou as seguintes palavras estatisticamente relevantes: “achar” e “faltar” (21,55 a 12,62 de χ^2 e $p < 0,05$). Analisando-se os segmentos de texto trazidos com essas palavras de relevância, apontou-se que para uma política de liderança e motivação na PF não poderia faltar: a) liberdade para criar e gerir benefícios à equipe; b) o respeito às visões diferentes; e, c) incentivo ao autoconhecimento.

Trechos:

**** *ind_08

- Autoconhecimento não pode faltar de jeito nenhum, a pessoa tem que saber isso por mais resistentes que algumas pessoas são, elas têm que fazer o autoconhecimento, perfil comportamental de cada um tem que ser bem claro, (...)

**** *ind_10

- (...) seria a liberdade desse líder em ofertar de acordo com a conveniência benefícios, enfim, uma liberdade maior para o gestor, para o líder.

Na Classe 02, denominada aqui de “desenvolvimento humano” da sub-ramificação apontada, sobressaíram as palavras: “trazer”, “chegar”, “polícia” e “chefia” (11,69 a 06,41 de χ^2 e $p < 0,05$). Analisando-se os segmentos de texto, assevera-se que em uma política de liderança e motivação na PF não poderia faltar: a) desenvolvimento humano e autoconhecimento; b) padronizar a forma de ocupação das chefias para evitar mudanças constantes e sem critérios; c) trazer as melhores práticas do setor privado e adaptá-las com auxílio da Academia Nacional de Polícia;

Trechos:

**** *ind_01

- Desenvolvimento humano, autoconhecimento, disponibilizar estudos e cursos dentro ou fora da polícia que promovam o desenvolvimento, do autoconhecimento, o desenvolvimento de compreensão primeiro de si, para depois você compreender o outro (...)

**** *ind_02

- Eu acho que as boas práticas de liderança que são utilizadas, estudadas pela doutrina em geral devem nortear a ação das lideranças. Lógico que assim, sempre adaptadas ao contexto do ambiente policial (...)

A figura 29 retrata as categorias e ramificações criadas pela CHD para a questão.

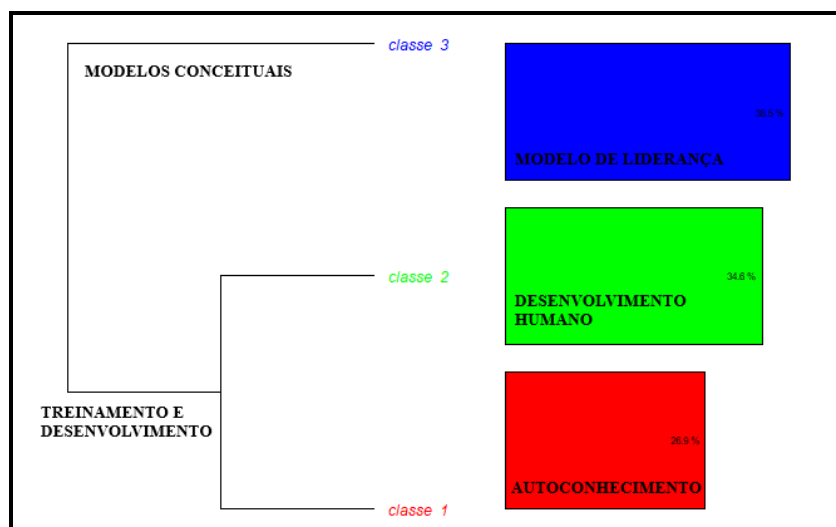


Figura 29 – CHD de categorias para o tema conteúdo necessário para uma política de liderança.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 05, Seção C, do Anexo D.

Com relação à Seção D, do Anexo D, pergunta (02). *Quais objetivos uma política de liderança e motivação deveria alcançar?*, criou-se subcorpus específico no qual evidenciou-se 1.496 ocorrências textuais (palavras, formas e vocábulos), sendo 514 formas distintas e 309 com única ocorrência, resultando em 42 segmentos de texto, com aproveitamento de 34 na CHD (80,9%).

Prosseguindo, foram criadas 03 classes em uma ramificação principal, composta pela Classe 03 (12/34 ST – 35,3%), além de uma sub-ramificação com a Classe 01 (09/34 ST – 26,5%) e a Classe 02 (13/34 ST – 38,2%).

A figura 30 indica nuvem de palavras com relevância estatística e frequência por classe criada no teste.

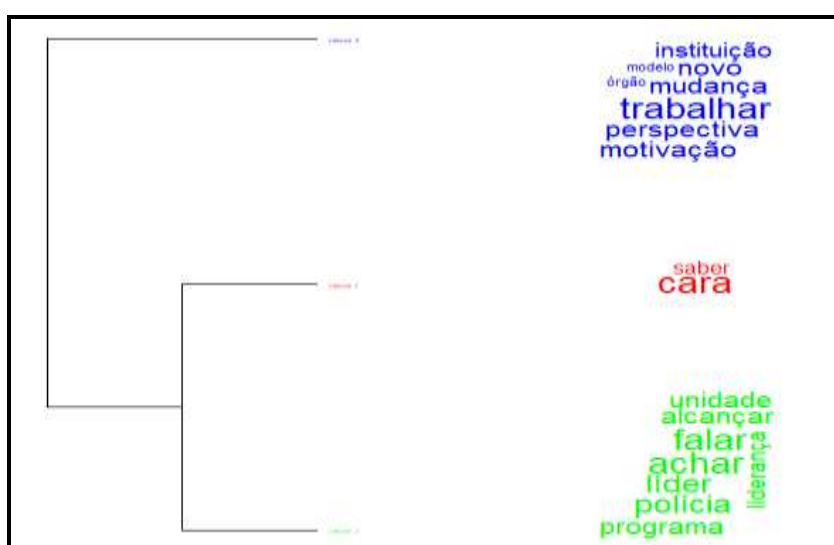


Figura 30 – CHD nuvem de palavras para o tema objetivos que uma política de liderança deveria alcançar.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de análises do subcorpus gerado pelas respostas da pergunta 02, Seção D, do Anexo D.

Iniciando com a análise da Classe 03, denominada de “Melhoria do Clima Organizacional”, constata-se a presença das seguintes palavras estatisticamente relevantes: “trabalhar”, “mudança”, “perspectiva”, “novo”, “motivação” e “instituição” (10,75 a 7,36 de χ^2 e $p < 0,05$). Após análise dos segmentos de texto observou-se que os objetivos que uma política de liderança e motivação deveria alcançar são: a) melhoria da eficiência das entregas e diminuição do adoecimento dos servidores; b) fazer as pessoas trabalharem felizes e motivadas; c) um ambiente de trabalho saudável no qual as pessoas tenham orgulho, prazer e satisfação; d) alinhamento com a reforma administrativa do governo federal que está para sair; e, e) oportunidades de crescimento e de profissionalização do serviço público.

Trechos:

**** *ind_01

- Auto eficiência da instituição, você fazer com que uma instituição trabalhe, produza mais, entregue mais, com menos adoecimento. Se fizermos isso pode ter certeza que a gente está no caminho certo.

**** *ind_02

- (...) tendo um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas estejam motivadas e que trabalhem, que tenham orgulho e prazer de trabalhar na instituição.

**** *ind_06

- (...) que as pessoas estejam felizes e para que isso aconteça você tem que trabalhar perspectivas de motivação diferentes do que simplesmente se fez até hoje com o modelo de remuneração uniforme sem valorizar mérito, (...)

Analisando a Classe 01, denominada de “Formação de Líderes” da sub-ramificação principal, constata-se a presença das seguintes palavras estatisticamente relevantes: “cara” e “saber” (24,5 a 12,01 de χ^2 e $p < 0,05$). Observou-se que os objetivos que uma política de liderança e motivação deveria alcançar são: a) preparação teórica complementada pela formação em liderança; e, b) comunicação institucional clara da direção, visão e missão, assim como da definição de papéis precisos.

Trechos:

**** *ind_03

- (...) que todos saibam exatamente o que se espera das pessoas e para onde estamos indo. A pergunta é: para onde estamos indo? Em todos os níveis as pessoas têm que ter essa noção e isso envolve comunicação institucional.

**** *ind_09

- (...) ele pode ser um cara extremamente preparado teoricamente, mas que na prática ele não convence, ele não consegue arrastar a equipe. Então eu não sei como, para falar a verdade, seria possível a gente estabelecer um programa de...

Por fim, temos na Classe 02, denominada de “Melhoria de Indicadores” a presença dos vocábulos relevantes: “achar”, “falar”, “líder”, “polícia”, “alcançar”, “unidade”, “programa” e “liderança” (7,32 a 4,11 de χ^2 e $p < 0,05$). Para esta classe, os objetivos que uma política de liderança e motivação deve alcançar são: a) o alcance dos objetivos constitucionais da PF de forma rápida dando resposta social adequada; b) busca da excelência no trabalho; c) conhecer, mapear e empregar os líderes que já temos hoje preparados na PF; d) existência de formação mínima em liderança para assumir chefias; e) com a melhoria dos índices de produtividade administrativa, operacional e de resolução de investigações policiais.

Trecho exemplificativos:

**** *ind_02

- Eu acho que 02 objetivos principais: atingir os objetivos constitucionais que a Polícia Federal tem de uma forma consciente, efetiva, entregando os nossos serviços de uma forma rápida, dando uma resposta rápida para a sociedade dos anseios que ela tem em relação à Polícia Federal como um todo, (...)

**** *ind_05

- (...) a excelência no trabalho, conseguir alcançar os objetivos primários do órgão, (...) esses programas de liderança justamente se refletem nos números que a polícia pode apresentar. No nosso caso hoje que a gente mede a produtividade é o IPO, o IPA, Polícia Operacional, Polícia Administrativa e a relação de

inquéritos instaurados e relatados e a taxa de resolução desses inquéritos que tem resolução: ou foi crime ou não foi e se foi crime a autoria.

**** *ind_10

- Então na minha visão se fosse para melhorar isso é você conhecer mais a sua força, os seus recursos humanos e com base nisso você poder espalhar um pouco esses líderes que nós temos na polícia e não são poucos não, (...)

Na figura 31, tem-se o esquema de categorização representado.

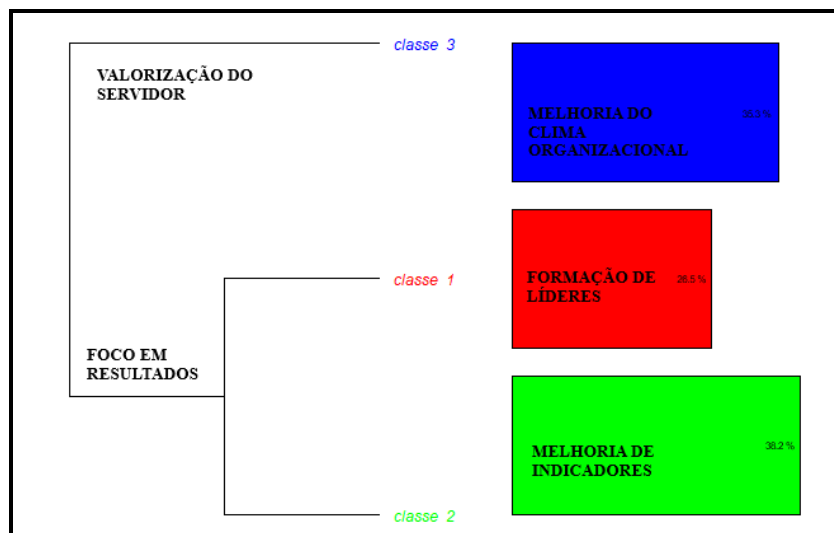


Figura 31 – Classificação Hierárquica Descendente de categorias criadas para o tema objetivos que uma política de liderança deveria alcançar.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir de respostas da pergunta 02, Seção D, do Anexo D.

Na tabela 27, apresentou-se a minuta de política proposta de acordo com as categorias extraídas do diagnóstico realizado nas análises quantitativas e qualitativas, assim como da avaliação da política atual de gestão de pessoas da instituição e o planejamento estratégico.

Tabela 27:

Política de Liderança e Motivação Humana no Trabalho para a PF.

Política de Liderança e Motivação Humana no Trabalho para a Polícia Federal

Liderança é o exercício da influência, seja advinda do carisma, da experiência adquirida ou da posição ocupada, sobre determinado grupo de trabalho, em determinado contexto, visando a disseminação de uma visão de futuro, o cumprimento de uma missão institucional, assim como a concretização dos objetivos institucionais atendendo a padrões de conduta ética e normativa, por meio do exemplo, da comunicação assertiva, clara e objetiva de metas, assim como da consideração, respeito e valorização individualizada do servidor, patrocinando um ambiente seguro para interações com *feedbacks* recíprocos.

Conceitos

Motivação é a aptidão individual de se orientar a determinado propósito visando buscar o atendimento de necessidades.

Motivação no Serviço Público (MSP) é a capacidade intrínseca de se orientar para a realização de tarefas que visam contribuir para o incremento e melhoria da qualidade da prestação de serviços públicos, tendo caráter altruísta (compaixão), normativa (fundada no dever) ou racional (ideológica).

Princípios Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Probidade Administrativa; • Liderança pautada na conduta ética e moral; • Qualidade de vida no trabalho; • Valorização do servidor; • Respeito à diversidade de gênero; • Ambiente seguro; • Segurança Psicológica; • Comunicação assertiva, clara e objetiva; • Foco no interesse público; • Respeito à normas, aos valores, aos princípios e às regras de conduta (legalidade); • Cultura do diálogo; • Compartilhamento de informações essenciais; • Ações compartilhadas para tomada de decisões; • Envolvimento da equipe na resolução de problemas e racionalização de procedimentos e métodos; • Liderança focada na eficácia, eficiência e efetividade dos serviços; • Desenvolvimento de políticas de treinamento e desenvolvimento específico para os níveis estratégico, tático e operacional; • Desenvolvimento de trilhas funcionais; • Crescimento profissional baseado em critérios claros, isonômicos e na meritocracia; • Foco em resultados; • Difusão da visão, missão e objetivos organizacionais; • Comunicação do sentido, importância, propósito e resultados das ações institucionais aos servidores; • Incentivo ao desenvolvimento de pesquisa, inovação e ao compartilhamento e produção de conhecimento em liderança e motivação na segurança pública; • Reconhecimento e valorização do profissional; • Consideração das peculiaridades do trabalho policial e administrativo na polícia federal a partir da multiplicidade e complexidade das tarefas, das condições de trabalho e do risco potencial envolvido; • Flexibilização e autonomia no trabalho.
Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular um ambiente organizacional inspirador, cooperativo e com condições de trabalho saudáveis; • Estimular a cooperação e confiança entre os servidores do nível estratégico, tático e operacional; • Instituir ações voltadas à qualidade de vida no trabalho; • Disponibilizar canal de comunicação direto e transparente para levantamento de expectativas, sugestões de melhorias e críticas relacionadas às ações relativas ao cumprimento da missão institucional; • Estimular a colaboração, participação e comunicação organizacional

com propósito claro, em sentido vertical e horizontal, com *feedbacks* constantes e ações propositivas;

- Estimular a comunicação em meios alternativos, preferencialmente, via redes sociais;
- Valorizar práticas comunicativas cotidianas em ambientes abertos e seguros para o diálogo, com o estabelecimento da segurança psicológica como parâmetro visando o incremento das interações em variadas formas de manifestação;
- Estimular e difundir a prática do *feedback* constante entre líderes, gestores e subordinados visando a consolidação de um clima organizacional saudável com equipes motivadas;
- Estimular o envolvimento com o trabalho a partir da difusão de metas e objetivos claros, da afirmação do sentido e da importância do trabalho em todos os níveis, com o fortalecimento da visão e missão institucional;
- Priorizar a delegação de autonomia para proposição de solução para execução mais eficiente das atividades, assim como a descentralização da tomada de decisões após a discussão em grupos e equipes de trabalho;
- Promover programas que visem à formação de novos líderes, assim como o fortalecimento de ações de cunho motivacional, tais como o reconhecimento profissional, o enriquecimento das funções, a delegação de decisões e à valorização do trabalho;
- Difundir ações que permitam a aproximação entre o planejamento estratégico e os níveis de execução tático e operacional;
- Estimular o treinamento e o desenvolvimento nas áreas de liderança e motivação, inclusive com a criação de grupos de pesquisa com apoio da Academia Nacional de Polícia e o incentivo por meio de contratação de cursos de pós-graduação estrito e *lato sensu*;
- Estimular o crescimento profissional por meio da construção de uma trilha funcional com critérios objetivos que permitam a criação de um ambiente fundamentado na meritocracia;
- Difundir constantemente a visão, missão e os objetivos estratégicos entre àqueles responsáveis pelo respectivo cumprimento do plano estratégico da instituição;
- Mapear periodicamente as atividades exercidas em funções de liderança, assim como propor formas de aperfeiçoamento e melhoria na interação com a equipe;
- Propor programa de mapeamento e atualização do mapa de competências essenciais ao exercício das funções de liderança na para as diferentes áreas de atuação da polícia federal, assim como os padrões de conduta necessários ao cumprimento ao objetivo estratégico de manter os servidores motivados para consecução do serviço público;
- Submeter os programas de desenvolvimento em liderança, assim como os planos de avaliação da efetividade e resultado da liderança em conjunto com os servidores, assim como os critérios e resultados pretendidos nas avaliações de desempenho;
- Buscar a simplificação dos procedimentos de avaliação, com a pontuação de comportamentos específicos para subsidiar pontuações, bem como a possibilidade de instituição da avaliação de 180° ao realizar o acompanhamento do desempenho no trabalho.

Objetivos

- Estimular o compartilhamento de informações, a proposição de soluções e participação na tomada de decisões e no estabelecimento das prioridades estratégicas;
 - Fomentar a cultura da liderança inspiradora orientada para resultados, com foco no desenvolvimento pessoal e valorização dos
-

	<p>servidores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar indicadores objetivos de desempenho dos ocupantes dos cargos de chefia; • Estimular a modernização organização das práticas de liderança e dos mecanismos de motivação, assim como mensuração do impacto nos resultados das equipes de trabalho; • Estimular a eficiência dos gastos com capacitação em liderança e motivação com a necessidade de planejamento de intervenção institucional, criação de grupos de pesquisa, publicações científicas, intercâmbio com outras instituições policiais nacionais e internacionais e avaliação periódica; • Incentivar pesquisas e levantamentos de opiniões sobre liderança e motivação no serviço público; • Conceder incentivos à participação em eventos, cursos, treinamentos, comissões e seminários voltados para o treinamento e desenvolvimento de gestores nas áreas de liderança e motivação de servidores públicos; • Estímulo à aprendizagem e ao compartilhamento e produção de conhecimento na área de liderança e motivação; • Promover programas destinados ao desenvolvimento de trilhas funcionais, mapeamento de competências e a valorização profissional; • Promover programas que tenham por objetivo o fortalecimento da cultura organizacional e ao convívio social e laboral; • Adotar ações de melhoria na qualidade de vida no trabalho; • Estimular o uso de ferramentas gerenciais inovadoras que permitam maior flexibilidade com relação à participação dos liderados sem os entraves característicos das disfunções burocráticas (metodologias ágeis).
<p>Monitoramento e Avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a proposição de indicadores para avaliação do resultado da liderança e da percepção da motivação no serviço público; • Propor pesquisas de clima organizacional periódicas, focando a atenção nos setores nos quais mereçam ação interventiva; • Propor pesquisas de qualidade de vida no trabalho periódicas, focada no relacionamento entre líderes e liderados.

As ações descritas acima na minuta de política, assim como os conceitos reproduzidos, tiveram por fundamento o resultado das análises quantitativas e qualitativas. Dessa forma, por exemplo, a questão da liderança enquanto forma de inspiração a uma visão de futuro, assim como no foco no desenvolvimento e valorização dos servidores é um traço da liderança transformacional (Avolio & Bass, 2004), que foi a liderança com maior percepção na autoanálise realizada.

Dessa forma, traços considerados como relacionados aos comportamentos de um líder transformacional foram transportados dos itens de percepção do questionário MLQ, consoante interpretação, para a minuta de política proposta. Um exemplo de item com alta média de percepção foi o item 23 - *Considero as consequências éticas e morais nas decisões*. Desta forma, diretrizes relacionadas ao comportamento ético e moral foram acrescentadas na minuta de política elaborada, como por exemplo, no campo das diretrizes um dos itens foi a *liderança*

pautada na conduta ética e moral.

Para Amr Swid (2014), em estudo empírico realizado, as correlações entre líderes e resultados mostraram pontuações mais altas entre o estilo de liderança transformacional e o comprometimento organizacional.

Também se extraiu comportamentos relacionados com a liderança transacional, já que presente suas características na amostra. Um exemplo com alta representativa derivada da média apontada (8,48), com baixo desvio padrão (1,80), foi o item 35 – *Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas*. Esse comportamento de liderança aponta no sentido de foco no resultado que é extremamente necessário para garantia da eficácia, eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos. Um item adaptado para minuta de política na parte de princípios gerais foi o exercício da *liderança focada na eficácia, eficiência e efetividade dos serviços*.

Por fim, como vislumbrou-se no perfil de liderança da amostra, o estilo de liderança passivo (*laissez-faire*), assim como comportamentos correlatos exemplificados no questionário como, por exemplo, o *Item 12 – Espero as coisas darem erradas para começar a agir*, tiveram baixa representatividade na amostra a sugerir que é um estilo de liderança que possivelmente precisaria ser desestimulado.

Dessa feita, além de não comporem a minuta de política, esses comportamentos, que terminam por estimular a desmotivação do efetivo, foram evitados através de diretrizes opostas, tais como, nos princípios gerais a presença da expressão *cultura do diálogo*. Buscou-se evitar o comportamento de chefes e líderes que se ausentam da tomada de decisões, de assumir responsabilidades com a orientação e comunicação clara das metas e padrões de qualidade a serem observados, assim como da necessidade de presença e acessibilidade para troca de ideias e *feedbacks*.

Consoante estudo realizado por Amr Swid (2014), há uma relação linear negativa entre a liderança do *laissez-faire* e a satisfação com o líder.

Da mesma forma, do Estudo 2, realizado a partir da análise qualitativa das respostas estabelecidas para as perguntas abertas do *survey* para o conceito de liderança e motivação, assim como para as questões relacionadas às partes da política de liderança respondidas pelos gestores nas entrevistas, extraiu-se para a política os conceitos e definições, seus princípios gerais, suas diretrizes e objetivos.

Buscou-se elencar os valores mais trazidos, assim como os trechos de discurso mais destacados nas análises tais como, por exemplo, a necessidade de garantia de um ambiente seguro para fortalecer os relacionamentos interpessoais, assim como a busca da segurança

psicológica. Essas questões surgiram das entrevistas com os gestores e fizeram parte das categorias criadas através da CHD no IRAMUTEQ.

5. Considerações Finais

5.1. Síntese dos principais resultados

Com relação ao Estudo 1, os principais resultados coligidos foram a descrição do perfil de liderança da amostra, como sendo, predominantemente, transformacional, tendo ressaltadas as características conceituadas por Burns (1978), como sendo o estilo praticado por líderes que identificam e estimulam o potencial em seus liderados, buscando suprir suas necessidades, além de compartilhar a visão de futuro desejada e o sentido de uma missão com propósito e contribuição social, a partir de uma comunicação lastreada em valores (Avolio & Bass, 2004; Barbuto, 2005; Bass, 1984; Christensen *et al.*, 2017; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012).

Necessário ressaltar que uma liderança eficaz pode impactar positivamente a motivação para o trabalho nas organizações públicas (Homberg *et al.*, 2017). O estilo de liderança transformacional é considerado o que mais estimula o fortalecimento da motivação no serviço público (Andersen *et al.*, 2018; Bellé, 2013; Christensen *et al.*, 2017; Jensen & Bro, 2017; Nielsen *et al.*, 2018; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright *et al.*, 2012).

Também se verificou a presença moderada baixa do estilo de liderança transacional, característico de indivíduos que priorizam o trabalho padronizado e são orientados para a realização das tarefas utilizando a aplicação de recompensas ou punições (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1984; Burns, 1978). O resultado pode ser considerado desejável dentro da teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1989), já que um estilo de liderança pode ser mais apropriado que outro de acordo com o contexto e do comportamento individual de cada integrante da equipe.

Dessa forma, considera-se essencial a manutenção de características da liderança transacional na minuta de política como, por exemplo, a pactuação de benefícios para o atingimento de metas, assim como a correção de erros e comportamentos indesejados a partir de seu monitoramento constante.

Estudo realizado por Álvarez *et al.* (2014), demonstram que chefes de polícia com perfil de liderança ativo combinam comportamentos de liderança transformacional e liderança transacional.

Os resultados confirmam a literatura quando apontam a coexistência dos estilos de liderança transacional e transformacional em agências policíacas (Álvarez *et al.*, 2014; Caillier, 2014; Cavazotte *et al.*, 2013; Fisher & Weir, 2014; Jacobsen & Andersen, 2017; Jensen & Bro, 2017; Masal, 2014; Russell, 2014; Sarver & Miller, 2014; Shim & Hoover, 2015; Swid,

2014; Vandenabeele, 2014; Vito & Higgins, 2014; Vito & Vito, 2015; Zanini *et al.*, 2015)

Não houve relevância estatística significativa a área de atuação do líder para definição da predominância do estilo transformacional sobre o transacional, assim como diferenças significativas na percepção da motivação no serviço público.

Com relação ao perfil motivacional, restou evidenciado que a amostra populacional reflete a ocorrência moderada positiva da motivação no serviço público, com preponderância para sua dimensão do comprometimento com o interesse público. Como ressaltado por Bullock *et al.* (2015), para os servidores públicos a recompensa principal como fator de motivação parece estar vinculada ao impacto social de seu trabalho, assim como um senso de dever e um sentido de altruísmo mais desenvolvido.

Como ressaltado na literatura (Cantarelli *et al.*, 2016), a promoção da motivação no trabalho é muito importante, pois costuma estar associada com a satisfação, assim como também com o desempenho (Andersen *et al.*, 2014; Bellé, 2013; Jensen & Bro, 2017).

A importância da pesquisa reside no fato de que a motivação de servidores públicos para a realização de um maior esforço na obtenção de resultados para a organização é questão de fundamental interesse para gerentes e acadêmicos (Jensen & Bro, 2017).

O estudo confirma a literatura que preza a predominância de fatores motivacionais intrínsecos para servidores do setor público, tais como relevância do trabalho realizado e seu significado (Bowman, 2010; Houston, 2000; Klein & Mascarenhas, 2016; Perry & Wise, 1990; Rainey, 1982).

O teste estatístico para verificar a relação entre estilos de liderança e motivação no serviço público, bem como diferenças de percepção das variáveis entre os estratos de perfil da amostra, resultou que o estilo de liderança transformacional é o que possui maior correlação com esse estilo de motivação, confirmando a literatura apontada em a motivação para o serviço público (Andersen *et al.*, 2018; Bellé, 2013; Christensen *et al.*, 2017; Jensen & Bro, 2017; Nielsen *et al.*, 2018; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright *et al.*, 2012).

Por meio do Estudo 2, em que foram realizadas entrevistas com gestores, assim como análises das questões abertas do *survey* no IRAMUTEQ, restou apresentada a minuta de política de liderança e motivação humana para a Polícia Federal Brasileira, composta de: a) conceitos e definições de termos; b) princípios gerais; c) diretrizes; d) objetivos; e, e) monitoramento e avaliação.

A construção dos conceitos utilizou-se da literatura trazida notadamente de Avolio e Bass (2004), assim como Perry (1996), adaptada para a instituição a partir do conteúdo das respostas dadas nas questões analisadas pelo IRAMUTEQ.

Os princípios gerais, diretrizes, objetivos, monitoramento e avaliação foram trazidos das categorias criadas através da CHD, assim como nos trechos dos discursos dos gestores entrevistados.

5.2. Contribuições acadêmicas e gerenciais

Como principal contribuição acadêmica pode-se apontar primeiramente que, embora muitos estudos relacionem o estilo de liderança transformacional e transacional com a motivação para o serviço público (Caillier, 2014; 2015; Jensen & Bro, 2018; Wright *et al.*, 2012), não foram encontrados estudos relacionando as duas variáveis em pesquisa empírica realizada em organizações policiais.

Também acrescenta dados relevantes sobre o tema do desenvolvimento de liderança nas organizações policiais, que vem ocupando a agenda de importantes instituições no mundo, como Inglaterra e País de Gales (Davis & Bailey, 2018),

Ademais, a pesquisa confirma parcialmente o resultado do estudo realizado por Carvalho (2012), ao estudar a motivação dos peritos criminais federais, demonstrando a presença da motivação no serviço público. Neste sentido, avançou-se ao expandir a amostra para todos os servidores de todos os cargos e áreas de atuação da PF, que antes estava restrito aos peritos criminais federais.

Outra contribuição acadêmica reside na confirmação da existência de uma motivação específica para servidores públicos, conforme agenda de pesquisa iniciada por Perry e Wise (1990), assim como confirmação dos parâmetros do questionário *Public Service Motivation* (Perry, 1996), traduzido e validado por Buatti e Shinyashiki (2011), aplicado na PF em estudo antecedente de Carvalho (2012).

Além disso, o estudo revelou que, ao contrário dos resultados apontados por Carvalho (2012), a dimensão de atração para políticas públicas foi a que menos restou identificada com os respondentes, podendo demandar futuros estudos para averiguação desta diferença de percepção que poderia estar associada a cargos, ao contexto, à natureza das funções ou outras variáveis a serem consideradas.

Também se ressalta a confirmação da literatura (Andersen *et al.*, 2018; Bellé, 2013; Christensen *et al.*, 2017; Jensen & Bro, 2017; Nielsen *et al.*, 2018; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright *et al.*, 2012), para a presença dos estilos de liderança transformacional e transacional como tendo utilização moderada positiva na instituição pesquisada, com predominância do primeiro, assim como sua influência na motivação no serviço público e vice e versa.

Como maior contribuição gerencial, apresentou-se minuta de Política de Liderança e Motivação Humana da PF, como complementação da Política de Gestão de Pessoas do órgão, primando pelo possível ineditismo, já que não foram localizados estudos no Brasil ou no exterior com apresentação de proposta de intervenção semelhante.

Como ressaltado por Ferreira & Ferreira (2015), assim como modelo utilizado por Silva (2016) em estudo sobre qualidade de vida no trabalho, uma política deve possuir a explicitação dos fundamentos, princípios, valores e conceitos, enquanto instrumento de referência de determinada instituição em determinado assunto.

Desse modo, considerando as diretrizes expostas na Portaria N° 9.003-DG/PF (2018), que prescreve a Política de Gestão de Pessoas da PF, elucidando os conceitos, as definições, os princípios, os objetivos, as estratégias, as ações, as responsabilidades, a forma que será realizada a governança e disposições finais, buscou-se realizar a complementação necessária em matéria de liderança e motivação, já que é possível identificar entre seus objetivos, estratégias e ações a preocupação com a seleção e preparação da liderança, assim como a priorização da motivação para o serviço público.

Como ressaltado em pesquisa realizada por Mineiro (2013), para a realidade portuguesa, faz-se necessário problematizar como a motivação para o serviço público pode ser caracterizada no âmbito policial, já que um policial motivado transmite mais segurança aos civis. Assim como no estudo apontado, a pesquisa demonstrou a relação existente entre a motivação e a liderança exercida pelas chefias. Tendo sido estabelecida uma correlação positiva entre o estilo de liderança transformacional, em maior grau, e mesmo o estilo transacional, em menor grau, com a motivação no serviço público, faz-se necessária a preparação de gestores para assumir o papel de líder, possibilitando ganhos institucionais e sociais a partir da consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Como limitações do estudo, relata-se a impossibilidade de realização da fase de pesquisa qualitativa consistente na realização do painel de especialistas que avaliaria a minuta de política apresentada buscando o consenso sobre os elementos que a compõe em prol de seu aperfeiçoamento.

Outra limitação residiu no número de entrevistas realizadas que, para certas questões do questionário, em razão do quantitativo de texto disponível, não possibilitaram a utilização do teste de classificação hierárquica descendente no IRAMUTEQ, ou mesmo a criação de categorias com objetivo de se alcançar a saturação teórica do assunto.

Para agenda futura de estudos, propõe-se a elaboração de estudos que complementem a auto percepção sobre os estilos de liderança com a heteropercepção, existindo questionário

validado criado por Avolio e Bass (2004) para realização do cruzamento de dados, assim como realização de estudo voltado para a construção dos programas necessários para concretização da Política de Liderança e Motivação Humana na Polícia Federal.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (2005). Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*, 39(2), 401-422.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 67 No. 5, pp. 422-36.
- Álvarez, O., Lila, M., Tomás, I., & Castillo, I. (2014). Transformational leadership in the local police in Spain: A leader-follower distance approach. *The Spanish journal of psychology*, 17.
- Amr Swid, (2014) "Police members perception of their leaders' leadership style and its implications", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 37 Issue: 3, pp.579-595, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-08-2013-0085>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675-691.
- Ariffin, N. (2000). *The internationalisation of innovative capabilities: the Malaysian electronics industry*. Tese de doutorado, Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex, Brighton, England.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden (Vol. 29). California.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Bass, B. M., & R. E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*.
- Bowman, J. (2010). The success of failure: the paradox of performance pay. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 70-88.

- Bresser-Pereira, L. C. (1996). *Da administração pública burocrática à gerencial*.
- Bresser-Pereira, L. C. (1997). *Estratégia e estrutura para um novo Estado*.
- Buiatti, C. L., & Shinyashiki, G. T. (2011). Gestão de RH no setor público: validação da escala de PSM–Public Service Motivation. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 3(5), 118-139.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation?. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.
- Camargo, B. V. (2005). ALCESTE: Um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In Moreira, A. S. P.; Camargo, B. V.; Jesuino, J. C.; Nóbrega, S. M. (Eds.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais* (pp. 511-539). João Pessoa: Editora da UFPB.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um *software* gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). Tutorial para uso do *software* de análise textual IRAMUTEQ. *Universidade Federal de Santa Catarina [Internet]*.
- Camões, M. R. D. S. O., Fonseca, D. R. D., & Porto, V. (2014). Estudos em gestão de pessoas no serviço público.
- Campos, R. C., Fonseca, N. F., & Baeta, O. V. (2018). Considerações sobre motivação e produtividade: estudo de caso em uma delegacia da polícia civil em Minas Gerais. *Revista Foco*, 11(3), 110-133.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2009). Gestão por competências e gestão do conhecimento. In *Gestão por competências e gestão do conhecimento*.
- Carmo, E. R. D. (2017). *Cultura e o clima organizacional, o real e o ideal, nas Delegacias da Polícia Federal*. (Dissertação de Mestrado).
- Carvalho, G. B. D. (2012). *Como motivar funcionários públicos: o caso dos peritos do Instituto Nacional de Criminalística* (Dissertação de Mestrado).
- Cavalcanti, V. L., Carpilovsky, M., & Lund, M. (2009). Liderança e motivação. In *Liderança e motivação*.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.

- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Park, J. (2013). Public service motivation, task, and non-task behavior: A performance appraisal experiment with Korean MPA and MBA students. *International Public Management Journal*, 16(1), 28-52.
- Coelho, F. S., & Menon, I. O., (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção—os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151-180.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1998). Brasília. Recuperado em 02 de maio de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.
- Davis, C., & Bailey, D. (2018). Police leadership: the challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 13-23.
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006* (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado em 09 de Julho, 2018, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
- Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019* (2019). Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Recuperado em 13 de fevereiro, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9739.htm#art48.
- Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010* (2010). Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Recuperado em 09 Julho, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm.
- Decreto nº 9.745 de 08 de abril de 2019* (2019). Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Recuperado em 13 de fevereiro, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm.
- Demo, G. (2012). *Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas.

- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 12(5).
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(2), 250-263.
- Dick, G. P. (2011). The influence of managerial and job variables on organizational commitment in the police. *Public administration*, 89(2), 557-576.
- F. Vito, G., E. Higgins, G., & S. Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809-822.
- Esper, A. J. F., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2015). *Liderança autêntica: uma revisão integrativa*. NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, 5(2), 60-72.
- Facione, P. A. (1990). *Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Research findings and recommendations* (Report). Newark: American Philosophical Association.
- Fernandes, B. (2016). Manual IRAMUTEQ. Recuperado em 18 de fevereiro de 2020 de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35572106/Manual_IRAMUTEQ.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Ferreira, R. R. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho. Questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. Em: Ferreira, M.C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R.R. (Orgs). *Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, pp. 167-182.
- Ferreira, R. R., & Ferreira, M. C. (2015) *Elaboração de Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: a importância do diagnóstico baseado no olhar dos trabalhadores*. Em: Taveira, M. R. T., Limongi-França, A. N., & Ferreira, M. C. (Orgs). *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: Editora CRV, pp.183-193.
- Fisher, A., Weir, D., & Phillips, J. (2014). Beyond transactional and transformational leadership into the double helix: a case-study of blended leadership in police work. *Review of Enterprise and Management Studies*, 1(2), 16-28.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Fonseca, A. M. O. & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica* 12(2): 157-66.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.

- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Freitas, H. M. R. D., & Moscarola, J. (2002). Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE-eletrônica*. Vol. 1, n. 1 (jan/jun 2002), documento eletrônico.
- Gomes, C. F. S., Xavier, L. H., & Lemos, Z (2015). A liderança e a retenção de servidores na gestão pública. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 5(1).
- Gonçalves, M. (2008). *Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. 141f (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa, Porto (Portugal): UFP).
- Grisham, T. (2009). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112-130
- Hawkins, J., & Dulewicz, V. (2009). Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing. *Journal of Change Management*, 9(3), 251-270.
- Herrington, V., & Colvin, A. (2015). Police leadership for complex times. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 10(1), 7-16.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1989): *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo.
- Hersey, P., Blanchard K.H. (2002). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. 8ª ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY Hogg, M. A. (2010). Influence and leadership. *Handbook of social psychology*.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2017). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*.
- Indrayanto, A., Burgess, J., & Dayaram, K. (2014). A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 373-388.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2017). Leading public service organizations: how to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2017). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*.
- Johnson, R. R. (2015). Police organizational commitment: The influence of supervisor feedback and support. *Crime & Delinquency*, 61(9), 1155-1180.

- Jorge Dias, M. A. M., & Guimarães e Borges, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(1).
- Latham, G. P. (2006). *Work motivation: History, theory research and practice*. Sage.
- Lawler III, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.
- Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990* (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado em 09 Julho de 2018, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm.
- Lei n. 9.266, de 15 de março de 1996* (1996). Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Recuperado em 09 Julho de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19266.htm.
- Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003* (2003). Cria cargos na Carreira Policial Federal e o Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal e dá outras providências. Recuperado em 27 março de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.682.htm.
- Lei 13.346, de 10 de outubro de 2016* (2016). Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo. Recuperado em 09 de Julho de 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13346.htm.
- Lima, C. R. (2016). Relações entre estilos de liderança e satisfação no trabalho: um estudo em uma unidade de saúde. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, 10(1).
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público*. Edições Fundap.
- López, C. G. G., Alonso, F. M., Morales, M. M., & León, J. A. M. (2015). *Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams*. *Psicothema*, 27(1), 59-64.

- Kim, S. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of public administration research and theory*, 19(4), 839-851.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivation, job satisfaction and evasion in the public service: the case of the experts in Public Policies and Government Management. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Kouzes, J. and Posner, B. (1998), *Student Leadership Challenge Inventory*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kouzes, J. and Posner, B. (2012), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Maier, N. R. F. (1955). *Psychology in industry* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Marconi, N. (1999). Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. Recuperado em 22 de janeiro de 2020. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública - www.top.org.ar/publicac.htm.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica* (Vol. 4). São Paulo: Atlas.
- Marques, J. B. V., & Freitas, D. D. (2018). The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research. *Pro-Posições*, 29(2), 389-415.
- Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do multifactor leadership questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista ADM. MADE*, 11(2), 99-125.
- Martin, H. C., Rogers, C., Samuel, A. J., & Rowling, M. (2017). Serving from the top: police leadership for the twenty-first century. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), 209-219.
- Mary B. Sarver, Holly Miller, (2014) "Police chief leadership: styles and effectiveness", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 37 Issue: 1, pp.126-143, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2013-0028>
- Masal, D. (2015) "Shared and transformational leadership in the police", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38 Issue: 1, pp.40-55, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2014-0081>
- Masal, D., & Vogel, R. (2016). Leadership, use of performance information, and job satisfaction: Evidence from police services. *International public management journal*, 19(2), 208-234.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H. (2003). *O Diário de Negócios de Maslow*; organizado por Deborah C. Stephens. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mauro, F. A. (2017). A falta que uma política de gestão de pessoas faz. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(1), 245-255.

- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (No. 15). Simon and Schuster. McGregor, D. (1970). *The human side of enterprise*, New York 1960. *Zum besseren Unternehmen*.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, 4(2), 31-62.
- Melo, E. (2014). Liderança gerencial. *Novas Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 132-146.
- Merton, R. K., & Merton, R. C. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- Mesquita, J. C. F. (2010). *A Gestão de pessoas na polícia federal: um estudo de caso sobre a gestão por competências e avaliação de desempenho na instituição*. Tese de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa (IUL), Lisboa, Portugal.
- Mineiro, S. P. N. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: caso da PSP portuguesa* (Doctoral dissertation).
- Montezano, L., & Abbad, G. D. S. (2019). Aspectos que influenciam a expressão de competências de peritos criminais. *Revista Alcance*, 26(1), 77-93.
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Psychometric Analysis of the Leadership Styles Hetero-assessment Scale. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(3), 293-304.
- Moynihan, D. P. 2010. "A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation." *International Public Management Journal* 13 (1): 24–34.
- Murga, F. G. (2013). *As relações entre liderança, cultura organizacional e clima organizacional da criminalística da Polícia Federal* (Doctoral dissertation).
- Nielsen, P. A., Boye, S., & Holten, A. L. (2018). Are Transformational and Transactional Types of Leadership Compatible? A Two-Wave Study of Employee Motivation. *Public Administration*.
- Oliveira, F. B. D., Sant'Anna, A. D. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: a journal of policy and practice*, 8(1), 14-26.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50 (3): 367–373. doi:10.2307/976618.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Piana, C. D. B., Machado, A. D. A., & Selau, L. P. R. (2009). Estatística básica. *Depto de Matemática e Estatística da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas*.

- Portaria nº 4453/2014-DG/DPF (2014). Plano Estratégico 2010/2022. Recuperado em 02 de maio de 2018 de <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>.
- Portaria nº 9.003/2018-DG/DPF (2018). Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal. Recuperado em 22 de janeiro de 2018 de <http://intranet.dpf.gov.br/dgp/>.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382.
- Rainey, H. (1982). Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Richardson, R. J. (2011). *Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas- Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capítulo 5*. Editora ATLAS SA-2015-São Paulo.
- Rodrigues, A. L., Barrichello, A., Irigaray, H. A. R., Soares, D. R., & Morin, E. M. (2017). O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. *Revista de Administração Pública-RAP*, 51(6), 1058-1084.
- Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504.
- Rodrigues, W. A., Neto, M. T. R., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-274.
- Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1).
- Russell, L. M., (2014). An empirical investigation of high-risk occupations: Leader influence on employee stress and burnout among police. *Management Research Review*, 37(4), 367-384.
- Santos, A. P. D. (2016). *Impacto do treinamento no trabalho: atividades operacionais da Polícia Federal*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Brasil. (Acessado em 15 de abril de 2019 de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20949>).
- Schafer, Joseph A. Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, v. 32, n. 2, p. 238-260, 2009.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.

- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774.
- Silva, A. Q. (2016). *Diagnóstico, política e programa de qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira: a percepção dos trabalhadores como premissa para mudanças no contexto organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília.
- Souza, M. A. R. D., Wall, M. L., Thuler, A. C. D. M. C., Lowen, I. M. V., & Peres, A. M. (2018). O uso do *software* IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52.
- Steinheider, B., & Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research: An International Journal*, 9(2), 145-163.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.
- Teixeira, G. M., Silveira, A. C. D., Bastos Neto, C. P. D. S., & Oliveira, G. A. D. (2009). Gestão estratégica de pessoas. In *Gestão estratégica de pessoas*.
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel review*, 43(2), 209-227.
- Tribunal de Contas da União. (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. *Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão*. Recuperado em 09 julho, 2018, de file:///C:/Users/academia/Downloads/Referencial%20b_sico%20de%20governan_a.PDF.
- Tribunal de Contas da União. (2016). *Relatório de levantamento TC 014.566/2016-8*. Recuperado em 09 julho, 2018, de <https://portal.tcu.gov.br/>.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public administration review*, 68(2), 319-333.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.
- Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B., Oliviera, E. R. (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1).

- Vito, A. G., & Vito, G. F. (2015). What police leaders learned from “Lincoln on leadership”. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 775-787.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Weber, M. (1999). Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. *Brasília: UnB*, 209-227.
- Wright, B. E. (2001, August). Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter?. *Public administration review*, 67(1), 54-64.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2009). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of public administration research and theory*, 20(1), 75-89.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Yang, L. R., Yen, H. F., & Chiang, Y. F. (2012). A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance: Mediating role of job satisfaction and moderating role of project type. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(3), 528-550.
- Zanini, M. T. F., dos Santos, M. C. C., & Lima, D. D. F. P. (2015). 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*, 50(1), 105-120.

ANEXO A – Carta de Apresentação do Pesquisador

Estilos de Liderança e Motivação na Polícia Federal

Caro Servidor(a)

Você está sendo convidado(a) a participar do diagnóstico sobre os estilos de liderança e motivação na Polícia Federal.

O objetivo do diagnóstico é conhecer a sua opinião sobre os estilos de liderança praticados na Polícia Federal, assim como a motivação existente para o serviço público. Sua participação produzirá como benefício o aprimoramento do Programa de Liderança e Motivação desta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade de Brasília.

Muito Importante:

- O tempo estimado para finalizar este inventário é de aproximadamente 10 minutos.
- Responda de maneira sincera às afirmativas e às questões apresentadas.
- Não é necessário se identificar.
- Responda a todos os itens para aumentar a qualidade dos dados da pesquisa.
- A confidencialidade de suas respostas está garantida.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada para fins de diagnóstico.
- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para a Polícia Federal.

Leia os itens abaixo e, com base na escala, selecione a opção que melhor representa sua opinião, sendo que 0 = nunca e 10 = sempre.

Agradecemos sua valiosa participação!

ANEXO B – Questionário Sócio Demográfico e Profissional

Elaborado pelo autor.

Perguntas	Respostas
1. Sexo	Masculino/Feminino
2. Faixa Etária	<ol style="list-style-type: none"> 1. Até 25 anos 2. 26 a 35 anos 3. 36 a 45 anos 4. 46 a 55 anos 5. 56 a 65 anos 6. Mais de 65 anos
3. Escolaridade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamental 2. Ensino Médio 3. Nível Superior 4. Especialização 5. Mestrado 6. Doutorado
4. Tempo de trabalho na Polícia Federal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Até 01 ano 2. 02 a 05 anos 3. 06 a 10 anos 4. 11 a 15 anos 5. 16 a 20 anos 6. 21 a 30 anos 7. Mais de 31 anos
5. Cargo na Instituição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carreira Administrativa Nível Médio 2. Carreira Administrativa Nível Superior 3. Agente de Polícia Federal 4. Delegado de Polícia Federal 5. Escrivão de Polícia Federal 6. Papiloscopista Policial Federal 7. Perito Criminal Federal
6. Possui cargo de chefia?	SIM/NÃO
7. Quantas pessoas chefia?	<ol style="list-style-type: none"> 1. 01 a 05 pessoas 2. 06 a 10 pessoas 3. 11 a 15 pessoas 4. 16 a 20 pessoas 5. Mais de 21 pessoas 6. Não possuo subordinados
8. Local de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Órgãos Centrais 2. Superintendências Regionais 3. Delegacias Descentralizadas
9. Natureza das Funções	<ol style="list-style-type: none"> 1. Polícia Judiciária 2. Inteligência Policial 3. Polícia Administrativa 4. Corregedoria 5. Atividades de Suporte Operacional (aviação, operações táticas) 6. Logística e TI 7. Gestão de Pessoas 8. Perícia Criminal

ANEXO C – Questionário – *Survey* – Perguntas Abertas

Roteiro de perguntas sobre liderança e motivação.

1. O que entende por liderança?
2. Poderia citar um exemplo de líder e justificar com um exemplo de comportamento de liderança?
3. O que entende por motivação?
4. Com base em sua experiência prática, quais comportamentos de um líder propiciam e/ou reforçam sua motivação para o trabalho? Quais prejudicam?

ANEXO D – Roteiro de Entrevista

Roteiro de perguntas semiestruturado

POLÍTICA DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO
<p>A) Conceitos e Definições de termos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O que é liderança para você? 2. Quais características de um líder considera que sejam as mais importantes? 3. O que significa ser um líder carismático? O que significa para vocês ser um líder autoritário? O que significa para você ser um líder participativo e/ou democrático? 4. Na sua visão, existe diferença entre chefe e líder? Poderia apontar quais seriam as características de cada um? 5. O que é motivação para você? 6. Na sua opinião o que mais motiva você ao trabalho? 7. Quais valores, princípios e diretrizes acredita que devam ser observados na tarefa de motivar uma equipe? 8. Na sua visão, liderança e motivação encontram-se relacionados? Especifique. 9. Na sua área de atuação qual é o tipo de liderança que mais motiva você? 10. Recorda-se de um líder que te motivou ao trabalho? Qual era o comportamento específico dele que te gerou a motivação? 11. Haveria um tipo de liderança mais apropriado para organizações policiais na sua visão? 12. Para você há diferença entre motivação de empregados do setor privado e do setor público? Se sim, quais características teriam? 13. Haveria estilos de liderança ou formas de motivação diferenciadas para setores e atividades diferentes da Polícia Federal?
<p>B) Princípios Gerais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe um programa de liderança na PF? Se sim, quais suas características? Se não, o que acha que deveria abordar? 2. Por que a PF necessitaria de uma política de liderança e de motivação? 3. Você conhece algum normativo ou justificativa para ter uma política de liderança e motivação na PF? 4. Que tipo de normas, fundamentos ou padrões de conduta você acha que devem ser observados por um líder na Polícia Federal? 5. O planejamento estratégico da instituição sustenta ou exige uma política de liderança e motivação? 6. De que forma a política de gestão de pessoas poderia estar representada na política de liderança e motivação da PF?
<p>C) Diretrizes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O que precisaria conter uma política de motivação e liderança? 2. Quais diretrizes e princípios um líder deve seguir? 3. Quais valores apoiam uma política de liderança e motivação na PF? 4. Quais valores um líder deve cultivar? 5. Qual conteúdo não poderia faltar em uma política de liderança e/ou motivação para a PF? 6. Conhece o modelo de liderança e motivação de outros órgãos ou

instituições? Se sim, o que fornece de elementos a serem considerados?

D) Objetivos:

1. Como seria possível alcançar uma política efetiva de liderança e motivação?
2. Quais objetivos uma política de liderança e motivação deveria alcançar?
3. Qual o suporte necessário para o desenvolvimento da liderança e das técnicas de motivação?
4. Qual modelo de capacitação poderia ser almejado?
5. Quais competências de um líder deveriam ser mais desenvolvidas?
6. Quais competências de liderança sente que poderia desenvolver mais para ser mais efetivo em sua função?
7. De que forma a carreira poderia ser influenciada por uma política de liderança?

E) Monitoramento e Avaliação.

1. De que forma poderia ser avaliado se a política de liderança e motivação da PF estaria alcançando seus objetivos?
2. Como seria possível melhorar a política de liderança e motivação?
3. Gostaria de deixar registrado mais alguma questão relevante sobre a liderança e a motivação na polícia federal?

APÊNDICE A - MLQ 5XFORM- LIDER

Autores: Bruce Avolio e Bernard Bass (2004).

Instruções

Neste questionário, você encontrará uma série de frases e deverá verificar em que medida se aplicam a você. Leia os itens abaixo e, com base na escala, selecione a opção que melhor representa a sua opinião, sendo que 0 = nunca e 10 = sempre.

Afirmativas
1. Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.
2. Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas.
3. Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.
5. Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.
6. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.
7. Estou ausente quando necessitam de mim.
8. Procuo alternativas diferentes para solucionar problemas
9. Falo de forma otimista sobre o futuro.
10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.
12. Espero as coisas darem erradas para começar a agir.
13. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
14. Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.
15. Invisto meu tempo ensinando e treinando.
16. Deixo claro que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.
17. Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não conserte”.
18. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.
19. Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.

20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.
21. Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.
22. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.
23. Considero as consequências éticas e morais nas decisões.
24. Mantenho-me a par de todos os erros.
25. Demonstro um senso de poder e confiança.
26. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
27. Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.
28. Evito tomar decisões.
29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.
30. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.
31. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.
32. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
33. Demoro para responder questões urgentes.
34. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.
35. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
36. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.
37. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.
38. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.
39. Faço com que os outros façam mais do que o esperado.
40. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.
41. Trabalho com os outros de maneira satisfatória.
42. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.
43. Sou eficaz em atender as necessidades da organização.
44. Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.
45. Lidero um grupo que é eficiente.

APÊNDICE B – Questionário de Motivação para o Serviço Público

Autor: Perry (1996), traduzida e validada por Buatti e Shinyashiki (2011).

Instruções

Neste questionário, você encontrará uma série de frases e deverá verificar em que medida se aplicam a você. Marque com um X indicando a intensidade que estas atitudes aparecem no seu trabalho e na relação com seus liderados. Leia os itens abaixo e, com base na escala, selecione a opção que melhor representa a sua opinião, sendo que 0 = nunca e 10 = sempre.

Afirmativas
1. A palavra "política" é um palavrão.
2. A negociação, a troca, da criação de políticas públicas não me atrai.
3. Eu não ligo muito para os políticos.
4. Eu tenho dificuldades em me interessar por aquilo que está acontecendo na minha comunidade.
5. Eu contribuo para a minha comunidade sem me preocupar com vantagens pessoais ou meu próprio bem-estar.
6. Serviços públicos significantes são muito importantes para mim.
7. Eu preferiria ver os políticos fazerem o que é o melhor para toda a comunidade mesmo que isso ferisse meus interesses.
8. Eu considero o serviço público minha obrigação cívica.
9. Raramente fico comovido pela situação dos desprivilegiados.
10. A maioria dos programas sociais é muito importante para serem extintos.
11. Fico comovido quando vejo pessoas em necessidade.
12. Para mim, patriotismo inclui ver o bem-estar dos outros.
13. Eu raramente penso sobre o bem-estar de pessoas as quais eu não conheço pessoalmente.
14. Eu sou constantemente lembrado, pelos eventos diários, sobre como somos dependentes uns dos outros.
15. Eu tenho pouca compaixão por pessoas em necessidade que não estão dispostas a dar um primeiro passo para se ajudarem.
16. Existem poucos programas públicos que eu apoio sem ressalvas.
17. Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que meu sucesso pessoal.
18. Muito do que eu faço é para uma causa maior do que eu mesmo.
19. Servir aos cidadãos me daria uma boa sensação mesmo se eu não fosse pago para isto.
20. Eu sinto que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que elas ganham dela.
21. Eu sou uma das raras pessoas que arriscaria perder para ajudar ao outro.
22. Eu estou preparado para fazer enormes sacrifícios para o bem da sociedade.